



BACHELORARBEIT

Herr
Patrick Dörr

**Corporate Social
Responsibility im
deutschen Profifußball**

2015

BACHELORARBEIT

Corporate Social Responsibility im deutschen Profifußball

Autor:
Herr Patrick Dörr

Studiengang:
Medien-,Sport- und Eventmanagement

Seminargruppe:
AM11wS1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki

Zweitprüfer:
Herr Dipl.-Pol. Pierrot Raschdorff

Einreichung:
Hamburg, 15.01.2015

BACHELOR THESIS

Corporate Social Responsibility in Professional German Football

author:

Mr. Patrick Dörr

course of studies:

Media-, Sports- and Eventmanagement

seminar group:

AM11wS1-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki

second examiner:

Mr. Dipl.-Pol. Pierrot Raschdorff

submission:

Hamburg, 15.01.2015

Bibliografische Angaben

Dörr, Patrick:

Corporate Social Responsibility im deutschen Profifußball

Corporate Social Responsibility in Professional German Football

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) im Profifußball. Dieses hochaktuelle Thema gewinnt in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung. Zu Beginn wird der aktuelle Forschungsstand CSR dargestellt und zur Unterstützung der in dieser Arbeit vertretenen Thesen reflektiert. Im weiteren Verlauf wird ein Eindruck über die Wirtschaftsbranche Profifußball und den wachsenden Einfluss von CSR und Nachhaltigkeit in diesem Bereich vermittelt. Am Fallbeispiel Hamburger Sportverein (HSV) wird ein ganzheitliches CSR-Projekt im Profifußball vorgestellt. Im empirischen Teil werden Fragebögen zum Thema HSV und CSR ausgewertet. Themenschwerpunkte waren hierbei die Kenntnis der entsprechenden Maßnahmen, die eigene Position zu CSR im Profifußball und beim HSV im Speziellen sowie eine Erörterung, ob CSR eine Rolle im Fußball zu spielen hat. Im Ergebnisteil wird aufgeführt, dass CSR heute ein obligatorisches Werkzeug ist, welches von der Gesellschaft erwartet wird. Eine aktuelle und durchdachte Kommunikation der Maßnahmen ist allerdings unabdingbar. Vor diesem Hintergrund wird dem HSV und anderen Vereinen im Fazit eine Handlungsempfehlung ausgesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Vorwort	XI
1 Einleitung.....	1
2 Begriffsabgrenzung	4
2.1 Corporate Social Responsibility.....	4
2.1.1 Messbarkeit von CSR	7
2.2 Corporate Citizenship.....	9
2.3 Corporate Governance.....	10
2.4 Creating Shared Value	10
2.5 Social Entrepreneurship	12
3 Profifußball in Deutschland.....	14
3.1 Gesellschaftliche Bedeutung des Profifußballs.....	15
3.2 Wirtschaftliche Bedeutung des Profifußballs	17
4 Corporate Social Responsibility im Profifußball.....	22
4.1 Problematik von CSR im Profifußball	23
4.2 Historische Entwicklung von CSR im Profifußball.....	24
4.3 Aktueller Stand in der 1. Bundesliga	25
5 Der Hamburger SV – Corporate Social Responsibility in der Praxis.....	29
5.1 Geschichtliche Entwicklung des Hamburger SV.....	29
5.2 Aktueller Stand des Hamburger SV.....	30
5.3 CSR beim Hamburger SV	31
5.3.1 Gesellschaftliches Engagement	33
5.3.2 Stakeholder-Dialog beim HSV.....	37
5.3.3 Umweltschutz	39
6 Empirische Untersuchung am Fall Hamburger SV	42
6.1 Online-Fragebogen	42
6.1.1 Aufbau des Fragebogens.....	43
6.2 Auswertung des Fragebogens.....	45

6.3 Analyse der Ergebnisse	55
Fazit.....	59
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	XVII
Eigenständigkeitserklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
C ₀₂	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
e.V.	Eingetragener Verein
FC	Fußballclub, engl. Football Club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FSV	Fußballsportverein
GmbHG	Das deutsche Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GRI	Die Global Reporting Initiative
HR	Human Ressource
HSV	Hamburger Sportverein
Mrd.	Milliarde

MWh	Megawattstunde (Maßeinheit)
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NS	Nationalsozialismus
o.S.	Ohne Seite
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PR	Public Relations
SC	Sportclub
SE	Social Entrepreneur
S&P500	Standard&Poors 500 Aktienindex
SPVGG	Spielvereinigung
SV	Sportverein
t	Tonne (Maßeinheit)
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
TV	Television
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
USA	United States of America
VfB	Verein für Ballsport
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	vergleiche
WM	Weltmeisterschaft
z.B.	zum Beispiel

ZDF

Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1- Die Verantwortungspyramide nach Carroll	6
Abbildung 2- Umfrage zu den beliebtesten TV-Sportinhalten unter deutschen Sportinteressierten 2012 und 2011.....	16
Abbildung 3- Branchen, die an der Wertschöpfung des Profifußballs beteiligt sind.....	18
Abbildung 4- Analyse der Deutschen Sporthochschule Köln zu Reichweite und Werbeträgerkontakten des Fußballs.....	19
Abbildung 5- Entwicklung des Gesamterlöses der 18 Bundesligavereine.....	20
Abbildung 6- Logo der Bundesliga-Stiftung	26
Abbildung 7- Das Logo von „Der Hamburger Weg“	33
Abbildung 8- Energieeffizienz der Imtech Arena nach der Optimierung.....	40
Abbildung 9- Frage 1: "Kennen Sie das Logo, welches Ihnen gerade präsentiert wurde?"	45
Abbildung 10- Frage 2: „Sind Sie ein Fan vom HSV (Fußball)?“	46
Abbildung 11- Aussageblock zur Ermittlung des Fanseins.	46
Abbildung 12- Alter der Befragten.	48
Abbildung 13- Angaben zum Wohnort.....	49
Abbildung 14- Kenntnis über den „Hamburger Weg“	50
Abbildung 15- „Kennen Sie weitere soziale/ökologische Projekte beim HSV?“	50
Abbildung 16- „Fühlen Sie sich ausreichend über soziale Projekte beim HSV informiert?“	51
Abbildung 17- Aussagen zu den Themen Kenntnis und der persönlichen Meinung zu CSR beim HSV.	52
Abbildung 18- Aussagen zu den Themen Glaubwürdigkeit und die Annahme zur Motivation des Vereins, CSR zu tätigen.	53
Abbildung 19- Aussagen zur Erwartung von Fußballfans an Bundesligavereine.	54

Vorwort

Im Thema CSR im Profifußball treffen sich mein privates Interesse am Fußballsport mit einem meiner Studienschwerpunkte. Ich bin ein ausgesprochener Fußballfan und unterstütze, seit ich denken kann, den Hamburger SV. Im Studium wurde mein Interesse für Marketing und die nachhaltige Unternehmensführung geweckt. Ganz besonders interessant war die Vorlesung, die der Dozent Pierrot Raschdorff abhielt. In seiner Vorlesung wurde ich mit dem Begriff CSR vertraut gemacht.

Das Thema weckte ein solches Interesse in mir, dass ich fortan auch außerhalb der Universität Unternehmen und deren Einstellung zu CSR bewusst registrierte und einige Male Kaufentscheidungen unter deren Berücksichtigung traf. Es war außerdem spannend zu erfahren, wie Experten aus dem Bereich die Zukunft von CSR sehen. Zahlreiche berufliche Perspektiven entstehen aktuell in diesem Bereich.

Ich finde CSR deshalb so interessant, weil dieses Instrument geeignet ist, Unternehmen einen Vorteil zu verschaffen und gleichzeitig die Gesellschaft zu unterstützen, indem man seine unternehmerische Verantwortung bewusst wahrnimmt.

Bei Stadionbesuchen in der Imtech Arena fiel mir regelmäßig das große „Der Hamburger Weg“-Schild im Innenraum auf. Schon vor vielen Jahren ging der Hamburger SV den Weg der sozialen Verantwortung.

Ich kenne sehr viele Fußballfans und unterhalte mich leidenschaftlich gerne über den Hamburger SV. Mir fiel allerdings auf, dass das Thema CSR nie besprochen wurde. Ich stellte mir deshalb die Frage, ob CSR von den Fans wahrgenommen wird und ob das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung von den Fans positiv bewertet wird und folglich die gesamte Einstellung zum Verein ändert. Ich möchte mich an dieser Stelle bei Pierrot Raschdorff bedanken, der mir das Thema CSR nahegebracht und als Zweitprüfer dieser Arbeit gewirkt hat.

1 Einleitung

Corporate Social Responsibility ist ein Begriff, der um die Jahrtausendwende in den Fokus des öffentlichen Interesses tritt und die eigene freiwillige soziale Verantwortung eines Unternehmens beschreibt. Der Beginn der Debatte um CSR findet sich in den USA seit den 1950er Jahren. Erstmals wurde von Unternehmern eine eigene soziale Fürsorgepflicht gegenüber der Gesellschaft zugestanden. Mit diesem Eingeständnis entwickelte sich eine Zukunftsvision, in der Unternehmen rücksichtsvoll und nachhaltig im Einklang mit der Gesellschaft Gewinne erwirtschaften. Dass dieser Ausblick vielerorts auch im Jahre 2014 nicht der Realität entspricht, lässt sich nicht leugnen. CSR wird oft mit wohltätigen Spenden gleichgesetzt, was eine Fehleinschätzung ist. CSR ist per Definition der Europäischen Kommission „[...] die Grundlage für Unternehmen, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind zwei der leitenden CSR-Werte.

Der Profifußball spielt in der deutschen Gesellschaft eine besonders wichtige Rolle. Mehr als 77 % der deutschen Bevölkerung zeigt Interesse an der 1. Bundesliga.¹ Der Sport ist Gesprächsthema in Familien und am Arbeitsplatz. Mehr als 12,8 Millionen Menschen strömen jedes Jahr in die Stadien.² Viele Millionen Menschen verfolgen den Sport live im Fernsehen oder in anderen Medien. Die Bundesliga konnte ihren Umsatz in den letzten zehn Jahren auf 2,172 Mrd. Euro fast verdoppeln.³ Profivereine sind längst gleichzusetzen mit Unternehmen aus der klassischen Wirtschaft, weshalb CSR auch im Profifußball eine wachsende Rolle spielt. Viele Vereine betreiben mittlerweile soziale und ökologische Projekte. Die Bundesliga-Stiftung ist ein Meilenstein der CSR im deutschen Profifußball. Sie wurde im Jahr 2008 gegründet. Vereine wie der Hamburger SV, SV Werder Bremen oder der VfL Wolfsburg haben ganzheitliche CSR-Konzepte, denen sie erfolgreich folgen. Die Vereine geben den jeweiligen Regionen etwas vom Vertrauen und den finanziellen Aufwendungen zurück, was in der Theorie die Bindung zum Umkreis und die Identifikation von Fans und Verein nachhaltig stärkt. Die Vereine haben durch ihre hohe Popularität in der Gesellschaft einen einfacheren Umgang mit ihren Stakeholdern als Unternehmen aus der klassischen Wirtschaft.

CSR wird heute in der Wissenschaft vielfach negativ diskutiert. Im Gespräch mit Fußballfans ist die CSR-Tätigkeit der Vereine nie Thema, sondern nur der sportliche Erfolg.

¹ Vgl. Schnabel/Sportfive, 2009: Einleitung o.S.

² Vgl. Bundesliga Report 2014, 2014: S.50

³ Vgl. Bundesliga Report 2014, 2014: Einleitung o.S.

Diese Arbeit stellt als Frage 1: „Hat Corporate Social Responsibility mit Hinblick auf die Stakeholder Gruppe ‚Fans‘ eine Berechtigung im deutschen Profifußball?“. An diese Überlegung schließt sich die Frage an, ob es Optimierungsbedarf in der Ausrichtung von CSR in den Vereinen gibt. Eine Umfrage des VfL Wolfsburg ermittelte, dass nur etwa 38% der Gesamtbevölkerung CSR-Projekte in Fußballvereinen sehen wollen. Die gleiche Umfrage ermittelte, dass über 80 % der Wolfsburg-Fans CSR-Tätigkeiten in ihrem Verein als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ einschätzen.⁴ Eine weitere Frage ist demnach, ob die Hamburger Fans die Wichtigkeit ähnlich sehen, und wenn ja, warum der Unterschied zur Gesamtbevölkerung so groß ist?

Für die Beantwortung der Frage 1 muss CSR zunächst definiert und abgegrenzt werden, da heute zahlreiche teilweise negative Auffassungen von CSR existieren. Einige Forscher folgen der Hypothese, CSR sei ausschließlich ein Marketingcoup und diene nicht der gesellschaftlichen Verantwortung. Diese Hypothese kann durch die Darstellung anderer Definitionsansätze entkräftet werden. Im weiteren Verlauf werden der Profifußball und seine gesellschaftliche Bedeutung erklärt. Es wird auf die Eingliederung von CSR-Maßnahmen innerhalb der 1. Bundesliga hingewiesen. Anhand eines empirischen Experiments werden die Kenntnis und die Wirkung von CSR auf die Fans eines Beispielveins untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorieteil sollen mit den Daten des empirischen Teils verglichen werden und in das Fazit einfließen.

In Kapitel 2 wird eine Begriffsabgrenzung von CSR zu den neuen, teilweise konkurrierenden Begriffen Corporate Citizenship, Corporate Governance, Creating Shared Value, Social Entrepreneurship vorgenommen. Außerdem wird der Hypothese „CSR sei nicht messbar“ begegnet.

In Kapitel 3 werden die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Profifußballs in Deutschland erläutert.

Das Kapitel 4 gibt einen historischen Überblick über CSR im Profifußball und klärt über den aktuellen Stand in der 1. Bundesliga auf.

In Kapitel 5 wird der Hamburger SV als Praxisbeispiel aufgezeigt und daran exemplarisch eine ganzheitlich geplante CSR in einem Bundesligaverein vorgestellt.

⁴ Vgl. Briskorn in betterrelations.de, 2014: o.S.

Das darauffolgende Kapitel 6 umfasst den empirischen Teil der Arbeit, der mithilfe eines Online-Fragebogens ermitteln möchte, ob der HSV CSR gut kommuniziert und wie die Wirkung sowie die Erwartung der Fans an den Verein sind.

Es schließt sich das Fazit mit einer Handlungsempfehlung für den HSV und andere Vereine an.

2 Begriffsabgrenzung

Der Begriff Corporate Social Responsibility wird seit einiger Zeit sehr inflationär genutzt. Es existieren heute verschiedene Auffassungen von CSR, sodass es im Gesprächsaustausch teilweise zu Verwirrung kommen kann.

Für die wissenschaftliche Arbeit muss aus diesem Grund eine genaue Begriffsabgrenzung erfolgen. Beschoner (2005: S.40) sieht in den neuen Fachwörtern Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance die wichtigsten neuen ethischen Begriffe, die aus der unternehmerischen Praxis hervorgehen. Zusätzlich zu den genannten Begriffen erscheinen im ständigen Wandel weitere Begriffe in diesem Zusammenhang. Der Begriff Social Entrepreneur wird ebenfalls in diesem Kapitel angeführt und erläutert. Das Konzept Creating Social Value wurde von CSR-Kritikern entwickelt und gehört ebenfalls in diesen Zusammenhang.

Durch die folgenden Begriffserklärungen wird klar, wie unscharf die verschiedenen Begriffe noch heute definiert sind und wie konträr sie gesehen werden.

2.1 Corporate Social Responsibility

Der Begriff Corporate Social Responsibility wird im Englischen und im Deutschen für die Thematik der unternehmerischen Verantwortung verwendet. Teile des Konzepts wurden bereits vor den 1930er Jahren in den USA angewendet. Als Meilenstein der Entwicklung zählt Howard R. Bowen's Werk „Social Responsibilities of the Businessman“, erschienen im Jahre 1953.⁵ Die Entwicklung des Begriffs ist die Folge erster Debatten aus Politik und Wissenschaft, die die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zum Thema machten.

⁵ Vgl. Carroll 1979: S.497

Friedman (1953: S.133) sieht in diesem mächtigen Trend die Möglichkeit, die Grundfesten unserer freien Gesellschaft ins Wanken zu bringen, wenn sich die handelnden Unternehmer ihre soziale Fürsorglichkeitspflicht eingestehen würden, statt so viel Gewinn wie eben möglich für die Stakeholder⁶ zu erwirtschaften. Mit der Idee von sozialer Verantwortung wird vorausgesetzt, dass Unternehmen neben wirtschaftlichen und rechtlichen Verpflichtungen auch eine gewisse gesellschaftliche Schuldigkeit tragen, die über alle obligatorischen Verantwortungen hinausgeht⁷.

In Europa wird der Begriff um die Jahrtausendwende aktuell.⁸ Meffert (2007: S.873) definiert CSR als freiwillige unternehmerische soziale Verantwortung, die von Wirtschaftsunternehmen im Sinne nachhaltiger Entwicklungen übernommen wird.

Es existieren viele Ansätze und Versuche, CSR zu definieren. Häufige Verweise finden sich auf das Grünbuch der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001. Die Europäische Kommission sieht CSR als Konzept an, „[...] das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.⁹ Diese Definition ist bis heute im europäischen Raum etabliert.

⁶ Freeman (1984: S.46) sieht jede Gruppe oder jedes Individuum, welches die Handlung des Unternehmens beeinflusst, oder welches vom Unternehmen beeinflusst wird und zum Erreichen des Unternehmenszweckes beiträgt, als einen **Stakeholder**. Der aus der Diskussion resultierende Begriff „Stakeholder-Ansatz“ ist die Einsicht der Unternehmen, dass die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden müssen. Hierbei gilt es, transparent zu handeln, um das gesellschaftliche Vertrauen zu erlangen.

⁷ Vgl. McGuire 1963: S.144

⁸ Vgl. Loew et al. 2004: S.19

⁹ Vgl. Europäische Kommission 2001: S.7f

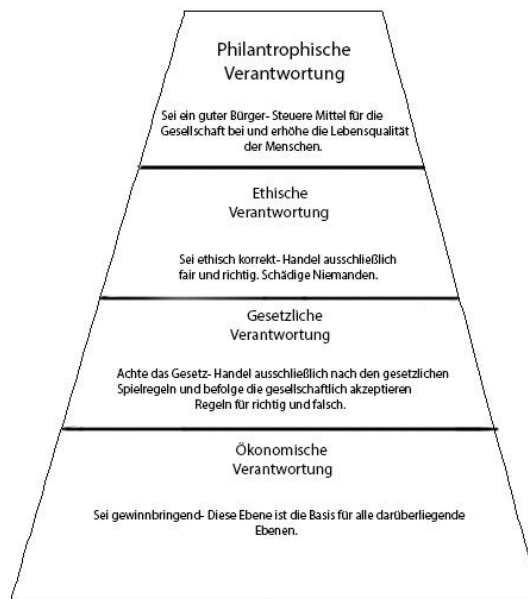


Abbildung 1- Die Verantwortungspyramide nach Carroll¹⁰

Carroll (1997: S.48) verdeutlicht die Aktivitäten eines ganzheitlich arbeitenden Unternehmens mit dem Schaubild „The Pyramid of Corporate Social Responsibility“. Die Basisebene „Ökonomische Verantwortung“ und die darüber liegende Ebene „Rechtliche Verantwortung“ müssen von Unternehmen befolgt werden, um wirtschaftlich profitabel und rechtlich konform handeln zu können. Die dritte Ebene „Ethische Verantwortung“ geht über die gesetzlichen Richtlinien hinaus und beschreibt einen fairen und guten Umgang mit allen Parteien, ohne dabei Schaden anzurichten. Die Gesellschaft erwartet von den Unternehmen Aktivitäten aus dieser Ebene. In der „Philantrophischen Ebene“ werden Handlungen, die über die Erwartungen der Öffentlichkeit hinausgehen, beschrieben. In dieser Ebene wird die Organisation als guter Bürger gesehen, die die Lebensqualität der Menschen einer Gesellschaft erhöht. Alle vier Ebenen stellen zusammen CSR dar, obwohl nur die oberen zwei Ebenen tatsächlich über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen und Non-Profit Absichten inkludieren. Dieses Modell zeigt den ganzheitlichen Ansatz, den CSR vermittelt, und stellt die Frage, welche Rolle das Unternehmen innerhalb der Gesellschaft einnehmen möchte. Ein nachhaltiges und transparentes CSR-Konzept ist mit den eigenen Unternehmenszielen auf lange Sicht strategisch verknüpft. Nur so können Unternehmen von CSR profitieren.

¹⁰ Eigene Darstellung nach Carroll 1991: S.42

Den ganzheitlichen Ansatz verdeutlicht das Lexikon der Nachhaltigkeit. CSR bedeutet nicht, wie von vielen angenommen, zusätzlich zum Kerngeschäft Gutes im Sinne von Spenden und Projekten zu tätigen. CSR ist die Art, wie das Kerngeschäft betrieben wird, nämlich sozial- und umweltverträglich und obendrein finanziell erfolgreich.¹¹ Erfolgreiche CSR schafft Identifikation der Gesellschaft mit den Unternehmen und bindet gerade die betroffenen Regionen in nachhaltige Projekte ein.

Es existieren heute zwei Auffassungen über CSR. Der normative Ansatz betont die soziale Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. CSR wird in diesem Ansatz aus der Überzeugung, Gutes zu tun, betrieben, ohne die Frage zu stellen, ob dabei wirtschaftliche Vorteile entstehen. Der ökonomische Ansatz hingegen sieht CSR ausschließlich als Marketinginstrument, welches das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit steigern soll. Das Ziel ist die Schaffung wirtschaftlicher Vorteile.¹²

Es gibt bis heute keine einheitliche Definition von CSR. Neue Wortschöpfungen wie Corporate Citizenship oder Creating Shared Value werden eingeführt, da CSR nicht eindeutig definiert ist und von einem Teil der Wissenschaftler ausschließlich als berechnender Marketingcoup verstanden wird. Diese Arbeit folgt dieser Meinung nicht. Sie folgt dem normativen Ansatz. Demnach ist es legitim, dass Unternehmen durch diese Maßnahmen auch einen eigenen Vorteil erzielen möchten.

2.1.1 Messbarkeit von CSR

Es scheint schwierig, CSR-Maßnahmen zu messen. Eine Bewertung der CSR-Aktivitäten ist nicht immer einfach. Die Messbarkeit gesellschaftlicher Anteilnahme gestaltet sich genauso kompliziert, wie die Deutung positiver Wirkungen durch Investitionen in ökologische Projekte.¹³ Viele Projekte werden intuitiv und ungeplant mit purem Aktionismus durchgeführt.

Dies könnte eine Erklärung sein, warum einige Unternehmen CSR immer noch für verzichtbar halten, da die Möglichkeiten zur Messung des Erfolges oft zunächst nicht ausreichend gegeben scheinen.

¹¹ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2014

¹² Vgl. Rärer, 2014: S.61

¹³ Vgl. Osburg, 2013: S.20

Dabei gibt es durchaus Möglichkeiten, CSR zu messen. Weingartmair fordert Unternehmen auf, Geschäftsverlaufsanalysen in den Jahresabschluss zu integrieren, die auch nicht finanzielle Leistungsindikatoren darstellen. Diese Analysen sind die Basis für das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung mit dem Ziel des nachhaltigen Wachstums.¹⁴ Dieses Modell geht davon aus, dass die drei Kernbereiche Wirtschaft, Soziales und Ökologie alle gleichgewichtet miteinander interagieren¹⁵. Diese neuen Indikatoren spielen heute eine große Rolle. Das Business-Network CSR Europe befand in seinem Bericht aus dem Jahr 2010, dass sich 80% des Wertes eines Unternehmens aus dem S&P500 nicht mit althergebrachten Methoden ermitteln lassen.

Das Reporting nach der Global Reporting Initiative, kurz GRI, gilt heute als weltweit anerkanntes Tool zur Erarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten. Die Organisation stellt einen kostenfreien Leitfaden für Unternehmen zur Verfügung. Mit den enthaltenen Handlungsanweisungen und Indikatoren ist es möglich, wirtschaftliche, soziale und ökologische Maßnahmen darzustellen und Erfolge zu messen. Betriebe sind gesetzlich keineswegs verpflichtet, nach diesen Standards zu handeln. Große Unternehmen müssen sich von ihren Stakeholdern allerdings an solchen Berichten messen lassen, sodass sie heute obligatorisch sind.¹⁶ Die Nutzung der Berichte vereinfacht die eigene Dokumentation von Erträgen der CSR-Arbeit erheblich. Osburg empfiehlt Unternehmen, einen jährlichen CSR-Bericht zu erstellen und interne sowie externe Nachhaltigkeitskennziffern festzulegen, mit deren Hilfe man den möglichen Erfolg von CSR messen kann.

¹⁴ Vgl. Weingartmair, 2011, zitiert in Osburg 2013: S.20

¹⁵ Vgl. Herkommer, 2004: S.2

¹⁶ Vgl. Osburg, 2013: S.21

2.2 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) ist ein neuerer Begriff, der in den 1990er Jahren populär wurde. „Citizen“ bedeutet auf Deutsch übersetzt „Bürger“. Der Begriff zeigt die Bestrebung von Unternehmen, als „gute Bürger der Gesellschaft“ angesehen zu werden.¹⁷ Es existieren zwei Meinungen hinsichtlich der Beziehung zu CSR.¹⁸

Der Begriff CC wurde zuerst von der Unternehmerseite entwickelt, bevor er wissenschaftliche Bedeutung erlangte. CC drückt das Verständnis aus, dass sich Unternehmen ihrer Verantwortung innerhalb der Gesellschaft bewusst sind. Sie sind sich im Klaren darüber, dass die gesellschaftlichen Institutionen, andere Unternehmen und das eigene Unternehmen voneinander abhängig sind. Die gleichen Aussagen finden sich in der Definition von CSR. CSR-Kritiker sehen CC in das Unternehmensverständnis und die unternehmerische Tätigkeit des Kerngeschäfts implementiert, während CSR zusätzlich zum Geschäft betrieben werde und nicht in die allgemeine Tätigkeit eingebunden sei. Unternehmer begegneten mit dem Begriff CC dem negativen Bild, welches CSR bei einigen Menschen auslöst.¹⁹

Die zweite Ansicht sieht CC als einen Teil von CSR an. In der „Pyramid of Corporate Social Responsibility“ nach Carroll (1991: S.42) befindet sich Corporate Citizenship in der Pyramidenspitze, die den Titel „Philanthropische Verantwortung“ trägt. Carroll fordert die Unternehmen auf, wie gute Bürger zu handeln. Sie sollten der Gesellschaft Ressourcen zur Verfügung stellen und die Lebensqualität der Menschen verbessern. Er sieht CC im Gegensatz zu den anderen drei Kategorien nicht als verpflichtend an. Er bezeichnet es sogar als „Sahnehäubchen“ und betont, dass die Handlungen dieses Bausteins auf freiwilliger Basis geschehen, obgleich die Gesellschaft immer eine gewisse soziale Erwartung an die Unternehmen stelle.²⁰ Firmen, die Geld oder Zeit für humanitäre Projekte aufwenden, stehen positiv dar. Würden sie diese Zuwendungen nicht tätigen, würde dies allerdings keine negativen Auswirkungen bedeuten. Carroll sieht in CC folglich einen von vier Teilaspekten der gesamten CSR von Unternehmen.

¹⁷ Vgl. Dubielzig, et al. 2005: S.235

¹⁸ Vgl. Dubielzig, et al. ebd.

¹⁹ Vgl. Dubielzig, et al. 2005: S.236

²⁰ Vgl. Carroll 1991: S.42

Angesichts fortdauernder kontroverser Diskussionen ist eine verbindliche Definition nicht festzustellen. Für das Folgende wird aber die Position Carrolls zugrunde gelegt, die CC als Baustein einer ganzheitlichen CSR sieht.

2.3 Corporate Governance

Corporate Governance (CG) beschreibt „[...] den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“.²¹ CG wird als positive und transparente Unternehmensführung verstanden.²² Hierbei werden sowohl die interne Ordnung, z.B. Entscheidungsrechte, als auch die Beziehungen des Unternehmens zum Umfeld, z.B. zum Kapitalmarkt, berücksichtigt. Die interne und die externe CG nehmen im Hinblick auf die CSR bedeutende Rollen ein und bilden gemeinsam die Basis für eine funktionierende CSR.²³ Das unternehmerische Leitbild unterliegt der eigenen Verantwortung, während Grundsätze der Unternehmensführung teilweise gesellschaftsrechtlich im AktG, GmbHG etc. festgelegt sind.

Im Jahr 2002 wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex der Regierungskommission im AktG gesetzlich verankert und über die Jahre ständig weiterentwickelt. Die bis dato aktuellste Fassung stammt vom 24.06.2014. Der Deutsche Corporate Governance Kodex besteht aus gesetzlichen Vorschriften, die die Aufsicht und Führung von Unternehmen überwachen. Des Weiteren enthält er international anerkannte Standards zur guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung.²⁴

2.4 Creating Shared Value

Porter und Kramer (2011) sehen den Kapitalismus nicht zuletzt durch die Weltwirtschaftskrise immer mehr in die Kritik geraten. Er wird als Hauptursache für ökologische, soziale und wirtschaftliche Probleme angesehen.

²¹ Vgl. Grewe et.al 2006: S.6

²² Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2014

²³ Vgl. Grewe et al. 2006: S.6

²⁴ Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2014

Unternehmen sehen noch heute nur den kurzfristigen finanziellen Erfolg, statt sich über den langfristigen Erfolg Gedanken zu machen. Aus diesem Grund beachten Unternehmen weder das Wohlergehen der Kunden noch die Ausbeutung natürlicher Ressourcen.²⁵

Creating Shared Value (CSV) ist ein Ansatz, mit dessen Hilfe Betriebsabläufe optimiert werden und somit wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen wiedervereint werden können. Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird verbessert. Zur gleichen Zeit werden die wirtschaftlichen und sozialen Konditionen der Gemeinden, in denen die Unternehmen tätig sind, optimiert.²⁶ Die CSV-Wertschöpfungskette richtet die Aufmerksamkeit auf die Auffindung und den darauffolgenden Ausbau von Verbindungen zwischen wirtschaftlichem und sozialem Fortschritt. Der Markt wird nicht nur durch ökonomische, sondern auch durch soziale Bedürfnisse definiert. Unternehmer verstehen heute, dass soziale Schwächen in der Gesellschaft am Ende auch das Unternehmen schwächen und folglich Geld kosten.

Die Unterstützer der Creating-Shared-Value-Bewegung hoffen darauf, dass CSR durch den neuen Ansatz ersetzt wird. Sie sehen CSR als PR-Maßnahme an, die abgehoben von der generellen Arbeit stattfindet und ausschließlich als Marketinginstrument eingesetzt wird, um das Unternehmen in einem positiven Licht erscheinen zu lassen. Sie kritisieren, dass die Maßnahmen nicht ganzheitlich in die Profitmaximierung eingegliedert sind, sondern abseits der eigentlichen Arbeit umgesetzt werden und als Reaktion auf äußerlichen Druck hin stattfinden. CSV sehen die Befürworter hingegen als eine ganzheitlich integrierte Strategie der Unternehmen, die sozial und ökonomisch nachhaltigen Plänen folgt und obendrein profitablen Wirtschaften entspricht.

Porter und Kramer (2011) bieten drei verschiedene Ansätze, das Konzept einzusetzen:

1. Firmen überdenken ihre Produkte und Märkte neu, sodass sie den Bedürfnissen der Kunden entsprechen und zum gesellschaftlichen Wohl beitragen.
2. Die Produktivität in der Wertschöpfungskette wird neu definiert. Ökologische oder soziale Innovationen werden gefördert.
3. Unternehmen bauen unterstützende industrielle Netzwerke an ihren Unternehmensstandorten aus.

²⁵ Vgl. Porter et al. in Harvard Business Review January 2011: o.S.

²⁶ Vgl. Porter et al. in Harvard Business Review January 2011: o.S.

CSV ist die Reaktion von Menschen, die einen negativen Eindruck des Begriffes CSR haben. Es lassen sich Parallelen zu den CC-Befürwortern erkennen, die CSR als zusätzliches Instrument sehen und CC als ganzheitlich integriert in die Unternehmensstruktur auffassen.

Der Begriff CSR genießt momentan keinen guten Ruf. In dieser Arbeit wird dem Begriff CSR gefolgt, da er am weitesten definiert ist und in seiner Bedeutung der ideale Ausdruck zu sein scheint.

2.5 Social Entrepreneurship

Der Begriff Social Entrepreneurship bedeutet ins Deutsche übersetzt „soziales Unternehmertum“²⁷. Eine ähnliche Übersetzung findet man bei Hackenberg und Empter (2011: S.11), die unter dem Begriff gesellschaftliches Unternehmertum verstehen.

Für Dees (2001: S.1) sind Social Entrepreneurure die „change agents“ in der Gesellschaft, die als Betreiber des Wandels dafür Sorge tragen, dass durch Innovationen neue Märkte und Wege erschlossen werden und das Wirtschaftswachstum so vorangetrieben wird. Social Entrepreneurure werden deshalb von Dees als „Motor des Wandels“ bezeichnet.²⁸

Folgende Kernaussagen definieren für Dees einen Social Entrepreneur (SE) Sie werden dem Sinn entsprechend ins Deutsche übersetzt:

[...] Ein SE setzt sich zum Ziel, dass er neben dem privaten Wert auch einen sozialen Wert erzeugt. Er sieht und nutzt neue Chancen zu jeder Zeit.

[...] Für das Erreichen der Ziele begibt sich der SE in einen dauerhaft stattfindenden Vorgang der Weiterentwicklung, Anpassung und des Lernens.

[...] Ein SE lässt sich nicht durch die aktuell zur Verfügung stehenden Mittel bremsen. Er handelt mutig.

²⁷ Entrepreneurship – Unternehmertum, vgl. Pons Englisch-Deutsch

²⁸ Vgl. Dees 2001: S.4

[...] Ein SE ist sich der erhöhten Verantwortung gegenüber dem eigenen Kundenkreis und den erwirtschafteten Gewinnen bewusst.²⁹

Achleitner hält eine weitgefasste Definition für zielführend. Sie empfindet das Ziel eines sozialen Unternehmens darin, den gesellschaftlichen Wandel nach vorne zu treiben. Hierfür bedienen sich die handelnden Personen verschiedener unternehmerischer Ansätze. Ein SE kann für Achleitner auch Bezüge für sich und seine Mitarbeiter erwirtschaften, sofern es dem Gesamtziel dienlich ist.³⁰

²⁹ Vgl. Dees 2001: S.4

³⁰ Vgl. Achleitner et al. 2007: S.9

3 Profifußball in Deutschland

Fußball nimmt in Deutschland die Rolle des Volkssports ein. Die Begeisterung der Gesellschaft für die deutschen Profiligen ist enorm. Ebenso populär ist Fußball im Breitensport. 2014 konnte der Deutsche Fußball-Bund (DFB) mehr als 6,8 Millionen Mitglieder zählen. Mit 25.513 gemeldeten Vereinen wurde ein neuer Rekord aufgestellt. Einen weiteren Rekord verzeichnet der DFB im Jahr 2014 bei seinen gemeldeten Frauentteams. Es wurden 5.855 Frauenmannschaften gezählt.

Die Anfänge des Fußballs in Deutschland findet man zu Beginn des Deutschen Kaiserreichs. Der Braunschweiger Lehrer Dr. phil. Konrad Koch schrieb 1874 die „Regeln für das Fußballspiel“. Zu dieser Zeit galt der Fußballsport als „englische Krankheit“ oder „Fußlümmelei“ und war nicht nur verpönt, sondern vielerorts sogar verboten. Der Stuttgarter Turnlehrer Karl Planck äußerte im Jahr 1898: „[...] das tierische Vorstrecken des Knies erniedrigt den Menschen zum Affen.“³¹

Dennoch ließ sich der Sport nicht aufhalten. Im Jahr 1890 wurde der Bund Deutscher Fußballspieler in Berlin gegründet, der nur eine regionale Rolle spielte. Am 28.01.1900 gründete sich der Deutsche Fußball-Bund im Leipziger „Mariengarten“. Prof. Dr. Ferdinand Hueppe wurde der erste Vorsitzende seiner Geschichte. Im Jahr 1903 fand die erste Deutsche Meisterschaft statt, die der VfB Leipzig für sich entscheiden konnte. In den 1920er Jahren entwickelte sich der Fußball zum Lieblingssport der Deutschen.³²

Die Bundesliga wurde am 28.07.1962 in Dortmund gegründet. Sie wurde zur Saison 1963/64 erstmals ausgetragen.³³ 1952 führte man den DFB-Pokal ein. Rekordmeister ist der FC Bayern München, der 23 Mal Deutscher Meister wurde, wenn man die Ligagründung 1962 als Referenz betrachtet. Mit 17 gewonnenen DFB-Pokalen führt der FC Bayern München auch diese Rekordstatistik an.³⁴

Auch auf internationaler Ebene spielt der deutsche Fußball eine starke Rolle. Vier FIFA-Weltmeisterschaftstitel konnte die deutsche Mannschaft in den Jahren 1954, 1974, 1990 und 2014 gewinnen. 1974 und 2006 richtete Deutschland die FIFA-Weltmeisterschaft aus.

³¹ Planck, 1898: S.6

³² DFB.de, 2014: o.S.

³³ Bundesliga.de, 2013: o.S.

³⁴ FC Bayern München, 2014: o.S.

Die UEFA-Europameisterschaft gewannen die Deutschen 1972, 1980 und 1990. Im Jahr 1988 war Deutschland Gastgeber der Europameisterschaft.

3.1 Gesellschaftliche Bedeutung des Profifußballs

Der Fußball schafft, was die Politik meistens nicht vollbringen kann. Er vereint Menschen auf der ganzen Welt und verbindet sie emotional.

Historisch lässt sich die Wirkung des Fußballs belegen. Der Weltmeistertitel 1954 verhalf der schwer traumatisierten Nation zu einem neuen positiven Wir-Gefühl. Bis heute ist zu merken, dass Deutsche nur selten Stolz für ihre Nation empfinden können. Zu tief sitzen die Narben der NS-Zeit in dieser Gesellschaft. Während einer Fußball-Weltmeisterschaft oder Europameisterschaft sieht man den verloren gegangenen Stolz für die Nation kurzzeitig und unpolitisch aufleuchten.

FIFA-Präsident Sepp Blatter sagte, dass der Fußball „[...] alle Völker, alle Rassen, alle Religionen und alle Geschlechter vereint“.³⁵ Diese These lässt sich auch innerhalb Deutschlands gut belegen, wenn man die Zahlen des DFB betrachtet. 6,8 Millionen Menschen spielen aktiv im Verein Fußball. Von der Kreisklasse bis in die Bundesliga bringt der Sport an jedem Wochenende Millionen Menschen zusammen.

Kathrin Schnabel fand in ihrer Studie „European Football 2009“ heraus, dass 49% der Europäer sagen würden, dass der Fußball eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielt. In Deutschland teilen 44% der Menschen diese Einschätzung.³⁶ Interesse an der Fußball-Bundesliga zeigen laut Schnabel sogar 77% der Deutschen.³⁷

Politiker wissen um die Bühne, die ihnen in den Stadien geboten wird und präsentieren sich gerne auf der Tribüne oder in den Umkleiden der Stars. Angela Merkel gratulierte der Nationalmannschaft direkt nach dem WM-Finale 2014 in der Kabine zum Titel und bekam dafür im Land ein sehr positives Feedback. In diesen Momenten werden Politiker menschnäher gesehen als bei Parlamentsveranstaltungen, was dem Image der Abgeordneten zu Gute kommt.

Die Wichtigkeit des Fußballs lässt sich mithilfe des Konsums darstellen. Wenn Fußball im Fernsehen läuft, versammeln sich Millionen Menschen vor dem Fernseher.

³⁵ Blatter zitiert in Mai et al., 2006: S.66

³⁶ Vgl. Schnabel/Sportfive, 2009: S.24

³⁷ Vgl. Schnabel/ Sportfive, 2009: Einleitung o.S.

Wöchentlich schauen über 15 Millionen Menschen in Deutschland Inhalte mit Fußballbezug im TV.³⁸ Sendungen rund um den Fußball, wie der „Krombacher Doppelpass“ auf Sport1 oder „Das aktuelle Sportstudio“ im ZDF gehören fest zur deutschen Fernsehlandschaft. Der Bezahlsender Sky zahlt für die Exklusivrechte an der Fußball-Bundesliga bis ins Jahr 2017 485,7 Millionen Euro pro Saison und unterstreicht damit die Wichtigkeit dieser Ware.³⁹ Für Sky ist der Fußball von höchster Bedeutung. Die repräsentative Umfrage von Sport+ Markt zeigt die beliebtesten TV-Sportarten der deutschen Sportinteressierten im Jahr 2012 und 2011.



Abbildung 2- Umfrage zu den beliebtesten TV-Sportinhalten unter deutschen Sportinteressierten 2012 und 2011.⁴⁰

Fußball begeistert 77 % der deutschen Sportinteressierten und legte im Vergleich zum Vorjahr um einen Punkt zu. Abgeschlagen an zweiter Stelle befindet sich Boxsport, den 39 % gerne schauen. Er konnte um vier Punkte zulegen. An dritter Stelle befindet sich mit 32 % Skisport, der an Popularität verliert.

In der Saison 2012/2013 besuchten über 18 Millionen Zuschauer die Stadien der 1. und 2. Bundesliga.

³⁸ Vgl. Netzer, 2010: S.16

³⁹ Vgl. Sky.de, 2012: o.S.

⁴⁰ Vgl. Horizont.net, 2012 o.S.

Alleine in der Bundesliga wurden 12,8 Millionen Zuschauer bei den 306 Spielen gezählt, was einen Schnitt von 41.914 Zuschauern pro Spiel bedeutet. 26.000 Plätze sind hierbei im Schnitt an Dauerkartenbesitzer vergeben.⁴¹

Mit knapp 42.000 Zuschauern pro Spiel steht der deutsche Fußball damit an erster Stelle der Top-Five-Ligen in Europa. Knapp 36.000 Zuschauer besuchen die englische Premier League pro Spiel. An dritter Stelle und schon weit abgeschlagen stehen die Spanier mit ihrer Primera Division. Hier strömen etwa 28.000 Zuschauer zu den Spielen.⁴² Hierbei muss erwähnt werden, dass die Ticketpreise in Deutschland im Vergleich zu anderen Topligen in Europa auf einem niedrigeren Niveau liegen.

Es ist deutlich zu erkennen, dass Fußball und seine Profiligen in Deutschland eine große Rolle für alle Schichten der Gesellschaft spielen. Die Wirkung auf die Bevölkerung ist enorm. Der Profifußball spielt im Alltag von Millionen Menschen eine wichtige Rolle. Er ist das Lieblingshobby vieler Deutscher. Profifußballer sind die Vorbilder von knapp sieben Millionen aktiven Amateurfußballern, die an den Wochenenden auf Deutschlands Fußballplätzen spielen.

3.2 Wirtschaftliche Bedeutung des Profifußballs

Die große Bedeutung des Wirtschaftssektors Profifußball wird schon durch ein kleines Rechenexempel mit Zahlen der Sportfive-Studie deutlich.⁴³ Laut Studie geben 49 % der Europäer an, dass der Fußball eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielt. 2014 leben in der Europäischen Union ca. 507.500.000 Einwohner.⁴⁴ Das bedeutet, dass knapp 249 Millionen Einwohner in der Europäischen Union einen engen Bezug zum Fußball haben und somit potenzielle Kunden für diesen Wirtschaftssektor und die 1.Bundesliga darstellen.

Laut einer McKinsey & Company Inc. Studie für die Deutsche Fußball Liga (DFL) gehen mehr als zwei Drittel der Wertschöpfung aus dem Profifußball in andere Sektoren, die durch den Profifußball gefördert werden. Betrachtet man ein Samstagsspiel in der Fußball-Bundesliga, wird deutlich, dass neben den direkten Akteuren der Bundesliga auch Zulieferer, wie zum Beispiel Hotels, Gastronomen, der Einzelhandel und Caterer profitieren.

⁴¹ Vgl. Bundesliga Report 2014: S.50

⁴² Vgl. Bundesliga Report 2014: S.52

⁴³ Vgl. Kapitel 3.1

⁴⁴ Vgl. Eurostat, 2014: o.S.

Eine Rolle spielen auch alle lizenznehmenden Gruppen und der Staat, der von diesem Event durch Steuern und Abgaben profitiert und durch den Einsatz von Feuerwehr und Polizei auch einen finanziellen Beitrag leistet.⁴⁵ Die Wertschöpfung beginnt immer mit dem finanziellen Einsatz der Fans.

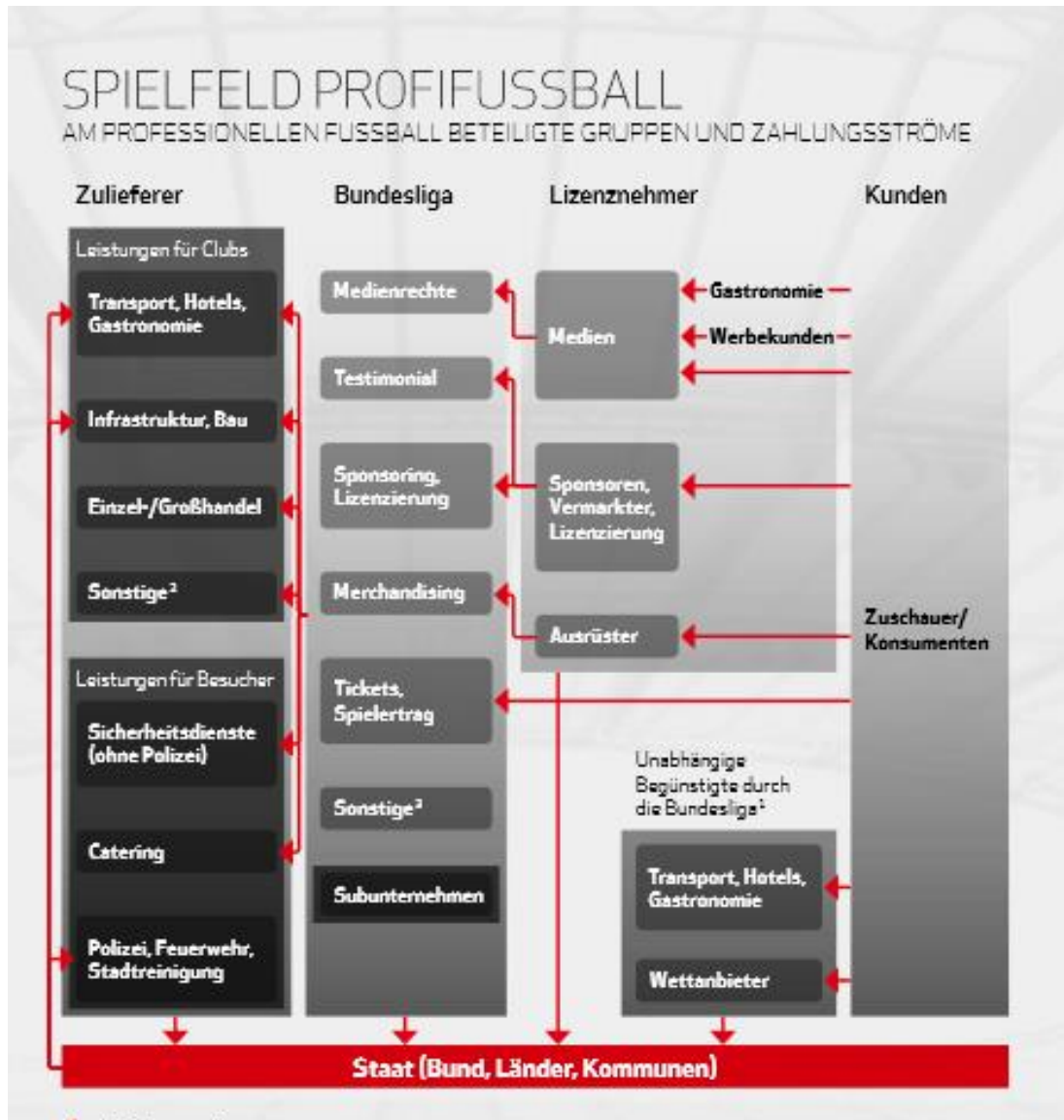


Abbildung 3- Branchen, die an der Wertschöpfung des Profifußballs beteiligt sind.⁴⁶

In Deutschland bringt der Profifußball der Wirtschaft eine Wertschöpfung von 5,1 Mrd. Euro, was 0,2 % des gesamten deutschen Bruttoinlandsprodukts entspricht.

⁴⁵ Vgl. Netzer, 2010: S.7-10

⁴⁶ Vgl. Netzer, 2010: S.7

100 Euro Wertschöpfung aus dem Profifußballgeschäft bringen inklusive aller auslösenden Effekte, die der Profifußball beeinflusst, 300 Euro Wertschöpfung ein.⁴⁷

Einen großen Einfluss nimmt der Profifußball auf die Bekleidungsindustrie. 2-3 % der gesamten Wertschöpfung stammen aus diesem Bereich.

Die Medienindustrie profitiert ebenfalls stark. Etwa 1,5 % der Wertschöpfung werden durch den Fußball generiert.⁴⁸ Das folgende Schaubild zeigt die Werbeträgerkontakte im deutschen Free-TV durch den Fußball sowie die enorme Reichweite, die der Sport erzielt.

Reichweitenriese Fußball

Kumulierte Mediakennwerte für ausgewählte Sportarten 2011 im deutschen Free-TV*

	Reichweite in Mio.	Werbeträgerkontakte in Mio.	Dauer Std./Min./Sek.
Fußball (Männer)	2248,0	203 468,90	2 257:37:48
Wintersport**	1476,2	125 236,10	1 418:22:40
Motorsport***	844,8	60 765,70	1 247:19:04

*Basis: Top 10 Deutsches Free TV; nur ausgewiesene Sendungen: Live-, Delayed-, Re-Live- und eventbezogene Sendungen; keine sportartenbezogene Auswertung allgemeiner Sportmagazinsendungen

** beinhaltet Skispringen, Biathlon, Ski Alpin, Langlauf, Eiskunstlauf, Wintersport allgemein, Nordische Kombination, Rodeln

*** beinhaltet Motorsport allgemein, Motorrad, Formel 1, Rallye, DTM

Quelle: Edelman, Deutsche Sporthochschule Köln, Sportmediennutzung in Deutschland 2012

HORIZONT 49/2011

Abbildung 4- Analyse der Deutschen Sporthochschule Köln zu Reichweite und Werbeträgerkontakten des Fußballs.⁴⁹

Das enorme Potenzial der Marke Bundesliga spiegelt das Schaubild aus dem Bundesliga Report 2014 auf der nächsten Seite wider. Der Gesamtumsatz der Bundesliga hat sich in den letzten zehn Jahren fast verdoppelt. In der Saison 2013/2014 konnten die 18 Bundesliga-Clubs zusammen einen Umsatz von 2,173 Milliarden Euro generieren.

⁴⁷ Vgl. Netzer, 2010: S.11

⁴⁸ Vgl. Netzer, 2010: S.11

⁴⁹ Vgl. Horizont 49/2011

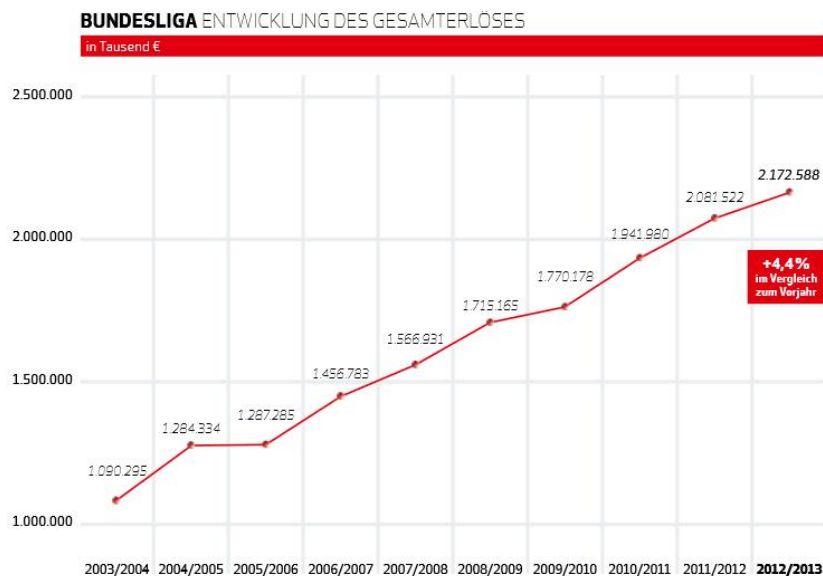


Abbildung 5- Entwicklung des Gesamterlöses der 18 Bundesligavereine.⁵⁰

In den vergangenen drei Spielzeiten erzielten die Bundesligavereine zusammen einen Reingewinn von mehr als einer Milliarde Euro.⁵¹

Als Arbeitgeber spielt die Branche Profifußball eine wichtige Rolle. Inklusive aller induzierter Effekte beschäftigt der professionelle Fußball über 70.000 Vollzeitarbeitskräfte.

Der Fiskus erhält 1,7 Mrd. Euro Steuereinnahmen. Bei 200 Millionen Euro Ausgaben, die dem Staat für die Durchführung von Fußballveranstaltungen und Verwaltungskosten entstehen, ergibt sich eine Nettoeinnahme von 1,5 Milliarden Euro durch den Profifußball.⁵²

Betrachtet man den Fußball genauer und sieht ihn als Wirtschaftsbranche an, erfährt man das enorme finanzielle Potenzial und erkennt die große Reichweite, die der Profifußball wirtschaftlich hat. Die Entwicklung ist noch nicht zum Stillstand gekommen. Die Bundesliga möchte auch ferne Märkte in Asien und in den USA für sich begeistern.

Der Hamburger SV fokussiert sich aktuell beispielsweise auf den indonesischen und chinesischen Markt, zwei der am schnellsten wachsenden Wirtschaftsmärkte weltweit. Die Vereinshomepage ist auch auf Chinesisch abrufbar.

⁵⁰ Vgl. Bundesliga Report 2014, 2014: Einleitung o.S.

⁵¹ Vgl. Bundesliga Report 2014, 2014: S.6

⁵² Vgl. Netzer, 2010: S.13f.

Die Gebühren für die Vermarktungsrechte und die ausgeschütteten Fernsehgelder werden in den nächsten Jahren weiter ansteigen und dem Fußball in Deutschland noch mehr Umsatz und Gewinn beschieren.

4 Corporate Social Responsibility im Profifußball

CSR-Aktivitäten finden sich seit einigen Jahren auch in Profifußballvereinen. Fußballclubs haben einen entscheidenden Vorteil gegenüber Unternehmen aus der Wirtschaft. Anders als bei Unternehmen besteht die tiefe Verbundenheit der Fans und der anliegenden Gemeinden zum Verein im Regelfall bereits.⁵³ Der Fußball spielt im Alltag der Menschen eine große Rolle und ist Gesprächsthema im Büro oder auf dem Schulhof.

Der Präsident des Ligaverbandes Dr. Reinhard Rauball sagt, dass der Sport den Bürgern Werte wie Solidarität und Leistungsbereitschaft vermittelt. Fußball steht Rauball zufolge für den fairen Umgang miteinander und zeige eindeutig, dass Integration möglich sei. Sport und Fußball im Besonderen seien per se bereits sozial nachhaltig.⁵⁴

Da Vereine des Profifußballs heute große Unternehmen mit enormen Umsätzen sind, stehen sie, wie ursprünglich Wirtschaftsunternehmen, ebenfalls in der sozialen Verantwortung gegenüber der ihrer Region⁵⁵. Neben den rein sportlichen Belangen sind heute Aktivitäten im sozialen und ökologischen Bereich die Regel, so Röttgermann und Briskorn (2014: S.242f).

Für die Clubs bilden die Fans die wichtigste Gruppe der Stakeholder. Sie ermöglichen die Wertschöpfung der gesamten Industrie.⁵⁶ Dieser Gruppe etwas vom Einsatz zurückzugeben, erscheint logisch. Beispiele für die Identität von Fans zum Verein finden sich in Deutschland zum Beispiel im Ruhrgebiet. Die Liebe und die Identifikation mit den Vereinen ist hoch und durch die historische Funktion als Arbeiterverein geprägt. Ein weiteres Beispiel für die Identifikation zwischen Verein und Fans stellt der FC Barcelona dar. Der Verein steht für den katalanischen Stolz und die Identität als eigenständiges Volk sowie den Willen zur Unabhängigkeit von Spanien. Katalanen gelten gemeinhin als geizig. Der Club verspricht UNICEF, jedes Jahr 0,7 % des Gewinnes zu spenden und konterkariert somit die stereotype Meinung der Spanier. Der Verein ändert durch eine CSR-Aktivität die stereotype Meinung über ein ganzes Volk.⁵⁷

⁵³ Vgl. Röttgermann et al., 2014: S.242

⁵⁴ Vgl. Rauball in Hildebrandt, 2014: S.14

⁵⁵ Vgl. Laufmann, 2013: S.202

⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.2

⁵⁷ Vgl. Ranachan, 2008: S.88

4.1 Problematik von CSR im Profifußball

Zu einem großen Problem von CSR-Befürwortern im Vereinsprofifußball zählt die wohl bekannteste Antwort von Vereinsfunktionären auf zahlreiche Journalistenfragen: „Wir denken nur von Spiel zu Spiel.“ Diese Floskel zeigt, wie kurzfristig und schnelllebig diese Branche ist. Funktionäre müssen Erfolge vorweisen, oder werden umgehend entlassen. Erfolge sind in dieser Branche gute Platzierungen in der Tabelle und die Qualifikation für internationale Wettbewerbe. Das Wort „Nachhaltigkeit“ scheint im Zusammenhang mit dem Fußball also zunächst einmal sehr abwegig.⁵⁸

Der Fußball muss es schaffen, soziale und ökologisch nachhaltige Projekte ins Leben zu rufen, es erst einmal wenig reizvoll erscheint, obwohl Vereinsführungen in den seltensten Fällen nachhaltige Ziele verfolgen und finanzielle Mittel für soziale oder ökologische Projekte statt für neue Spieler auszugeben. Betrachtet man die anerkannte Definition der Europäischen Kommission von CSR, stellt man fest, dass sich hier ein Problem auftut. Die Integration von CSR in die [alltägliche] Unternehmensführung ist im Profifußball nicht einfach umzusetzen, da die Mechanismen in diesem Geschäft so schnelllebig sind, dass es häufig gar keine Langzeitstrategie gibt oder diese häufig verändert wird.

Folglich muss es geschafft werden, CSR-Projekte soweit vom operativen Geschäft unabhängig zu machen, wie es nötig ist, allerdings auch so wenig wie möglich, um den Geist von CSR beizubehalten, der Corporate Social Responsibility in die Unternehmensführung integriert ansieht.

⁵⁸ Vgl. Wallrodt, 2014: S.177

4.2 Historische Entwicklung von CSR im Profifußball

Das Thema „soziale und ökologische Nachhaltigkeit“ spielt in den deutschen Profivereinen erst seit einigen Jahren eine wichtige Rolle. Anders als in England sind die meisten Vereine historisch nicht so stark sozial mit ihren Gemeinden verknüpft. Ausnahmen bilden die Arbeitervereine im Ruhrgebiet, wie zum Beispiel Borussia Dortmund und Schalke 04.

Beide Vereine haben einen sozialen Hintergrund und starken Bezug zu den eigenen Anhängern. Die anderen Vereine mussten ihre regionalen Beziehungen erst mit der Zeit herstellen.

Viel früher findet man Projekte, die wir heute als erfolgreiche CSR betrachten würden, in England. Etwa ein Viertel der Vereine, die Ende des 19. Jahrhunderts in England existierten, wurden auf Initiative der Kirche gegründet. Beispiele hierfür sind der Liverpool FC oder der Everton FC. Die Kirche versuchte ihren schwindenden Einfluss auf die Arbeiterschaft umzukehren, indem man sie mit ihrer neuen Leidenschaft lockte.⁵⁹ Ein Ausspruch zu dieser Zeit war „Fußball und nicht die Religion ist das Opium des Volkes“. Fußball war schnell der beliebteste Sport in der Arbeitergemeinschaft, die zu der damaligen Zeit ca. 80% der englischen Bevölkerung ausmachte. Die Kirche verstand, dass man Fußball entweder als Feind oder als Mittel zum Zweck benutzen konnte. Der positive Nebeneffekt war, dass während der Industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts Arbeiter eine sinnvolle und soziale Nebenbeschäftigung zum anstrengenden Berufsalltag erhielten. Das weit verbreitete Alkoholproblem innerhalb der Arbeiterschaft wurde durch die Gründungen der Vereine zwar nicht beseitigt, allerdings waren sie eine Chance für viele Menschen, den Missbrauch von Alkohol zu begrenzen. Andere Vereine sind Arbeitervereine. Der Verein Manchester United wurde von Eisenbahnern gegründet. Die Vielzahl der Clubs konnte nur durch die finanzielle Unterstützung von Industriellen existieren.⁶⁰ Diese Unterstützung von Unternehmern lässt sich durchaus als frühe CSR-Maßnahme deuten.

Schon vor der Gründung der Bundesliga wandte sich der DFB sozialen Themen zu. Mit der Gründung des Sozialausschusses im Jahre 1951 deutete der DFB sein Bewusstsein über seine soziale Verantwortung bereits früh an. Im Jahre 1955 wurde das DFB-Sozialnetzwerk gegründet. Im Jahr 1977 kam die Sepp-Herberger-Stiftung hinzu. Sie befasst sich mit gesellschaftspolitischen Problemen.

⁵⁹ Vgl. Lindner, 1983: S.59

⁶⁰ Vgl. Schulze-Marmeling, 2000: S.42

Für karitative Zwecke gründete der DFB 2001 die Stiftung Egidius Braun. Im Jahr 2005 gründete der DFB die Stiftung des Julius-Hirsch-Preises. Dieser Preis wird im Namen eines in Auschwitz ermordeten Fußballspielers für gelungene Integrationsarbeit verliehen.⁶¹

Der DFB zeigt, dass er sich auch vor gesellschaftlich schwierigen Themen, wie Depressionen, nicht verschließt, so beteiligt er sich als Mitstifter in der Robert-Enke-Stiftung, die im Jahre 2010 gegründet wurde. Es kommen noch zahlreiche weitere Stiftungen und Projekte hinzu, die an dieser Stelle nicht erwähnt werden können.

Seit vielen Jahrzehnten initiiert oder unterstützt die Wirtschaftsbranche Fußball soziale Projekte. Es lässt sich darüber streiten, ob es sich hierbei bereits um CSR oder um bloße soziale Arbeit handelt. Die erwähnten Projekte sind als CSR-Projekte anzusehen, weil sie einen sozialen und wohltätigen Zweck verfolgen, der die Qualität der Gesellschaft verbessert.⁶² Die Maßnahmen nehmen sich gesellschaftlicher Probleme, wie Integration oder Depressionen, an und vermitteln positive Werte. Auf der Homepage des DFB wird deutlich, dass soziale Nachhaltigkeit und soziale Projekte generell einen wesentlichen Punkt auf der Agenda des DFB darstellen und somit ganzheitlich in die Unternehmensstruktur und seine Ausrichtung integriert sind.

4.3 Aktueller Stand in der 1. Bundesliga

CSR spielt in der Bundesliga vergleichsweise spät eine Rolle. Um 2008 herum finden sich Nachweise auf aktiv durchgeführte CSR in Bundesligavereinen. Obwohl eine nachhaltige Vereinsführung scheinbar nur in seltenen Fällen, wie zum Beispiel beim FC Bayern München oder beim 1. FSV Mainz 05, funktioniert. Der 1. FSV Mainz 05 steht mit Christian Heidel, dem dienstältesten Manager in der Bundesliga, und dessen Präsident Harald Strutz, der seit mehr als 25 Jahren im Amt ist, für Nachhaltigkeit.

⁶¹ Vgl. DFB, 2014: S8ff.

⁶² Vgl. Abbildung 1- Die Carroll-Pyramide



Abbildung 6- Logo der Bundesliga-Stiftung⁶³

Einen Meilenstein für die CSR-Arbeit im deutschen Profifußball schuf der Ligaverband gemeinsam mit der DFL im Jahre 2008. Zusammen gründeten sie die „Bundesliga-Stiftung“, die seitdem über 170 Projekte unterstützt hat.⁶⁴ Laut eigenen Angaben bildet die Stiftung die Ergänzung zu den regionalen sozialen Tätigkeiten der 36 Profivereine. Die Bundesliga-Stiftung unterstützt nationale und internationale Projekte.⁶⁵

Vier Kernthemen stehen auf der Agenda:

- 1) Verantwortung für gesellschaftliche Themen übernehmen.
- 2) Gesellschaftliche Veränderung durch nachhaltige Unterstützung einleiten.
- 3) Identifikation mit gesellschaftlichen Themen und Problemen schaffen.
- 4) Kindern Werte wie Toleranz, Fairplay, Solidarität und Mitgefühl vermitteln.

Die Zielgruppen der Stiftung sind Kinder, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung und olympische Spitzensportler. Mit der finanziellen Unterstützung für Spitzensportler anderer Sportarten zeigt die DFL ihre Solidarität zu Sportlern und Sportarten, die finanziell weniger stark sind und unterstreicht damit das eigene Bewusstsein, dass sich Fußball in einer außerordentlich positiven Lage befindet.

⁶³ Vgl. Bundesliga-stiftung.de, 2014: o.S.

⁶⁴ Vgl. Bundesliga-stiftung.de, 2014: o.S.

⁶⁵ Vgl. Bundesliga-stiftung.de, 2014: o.S.

Der DFB gründete 2011 eine Nachhaltigkeitskommission, die alle karitativen Projekte seiner Mitglieder zusammenfasst. Die sozialen und ökologischen Aufgaben der Verbände und Vereine sind in erster Linie die Vermittlung von Toleranz und Vielfalt, die Förderung der Gesundheit, Edukation, das Ehrenamt sowie der Schutz der Umwelt.⁶⁶

CSR spielt im Jahr 2014 in nahezu allen Profivereinen eine Rolle. Den Clubs ist heutzutage bewusst, dass CSR-Aktivitäten unabdingbar geworden sind und es einen Wettbewerbsvorteil bzw. eine Aufarbeitung von Defiziten darstellt, wenn man CSR-Maßnahmen einsetzt. Einige Vereine wie der VfL Wolfsburg haben eigene CSR-Mitarbeiter. Andere Vereine wie der SV Werder Bremen suchen sich bei professionellen PR-Agenturen Unterstützung für die Umsetzung und die Kommunikation der Maßnahmen, nachdem sie bemerkt haben, dass eine gute CSR-Arbeit nicht ausreicht, um Erfolge mit den Projekten einzufahren.⁶⁷ Die Vereinshomepages von 17 Bundesligavereinen verweisen auf die eigene CSR-Tätigkeit. TSG 1899 Hoffenheim ist der einzige Verein ohne derartige Verweise. Acht Vereinshomepages haben Registerkarten der ersten Ebene, die auf soziales Engagement weiterleiten. Bei den weiteren neun Vereinen findet man CSR z.B. in Registerkarten mit dem Titel „Verein“.

Röttgermann und Briskorn (2014: S.243) empfinden Fußballvereine in ihrem nachhaltigen Schaffen besser agierend als Unternehmen aus der klassischen Wirtschaft. Sie halten nicht den Wunsch nach gesellschaftlicher Akzeptanz und einem verbessertem Image für den Grund der Tätigkeiten, sondern den tatsächliche Willen, die Gesellschaft nachhaltig positiv zu verändern. Diese These lässt sich anhand von Zahlen bestätigen. Das Verhältnis von Einsatz in CSR-Projekte und dem Gesamtumsatz liegt bei Fußballvereinen etwa bei 0,61 %. Ein mittelständisches Unternehmen kann durchschnittlich nur einen Verhältniswert von 0,17 % aufweisen.⁶⁸ Röttgermann und Briskorn (2014: S.243) sehen das Bewusstsein der Clubs für die Verantwortung und die Identifikation mit der Region als Motor der Aktivitäten, empfinden die aktuellen Ziele allerdings noch als zu oberflächlich. Eine ganzheitliche CSR bezieht auch den korrekten Umgang mit Mitarbeitern, Trainern und Spielern, die Ausbildung der Profispieler, das verantwortungsvolle mit ethischen Standards ausgestattete Anwerben neuer Talente und die Null-Toleranz gegen Gewalt und Rassismus, gerade in den Stadien, in die Handlung mit ein.⁶⁹ Nur wenige Vereine decken das ganze Spektrum an Themen bisher ab.

⁶⁶ Vgl. Röttgermann et al., 2014: S.243

⁶⁷ Vgl. Laufmann, 2013: S.202

⁶⁸ Vgl. Studie Bundesliga-Stiftung, 2013: S.24

⁶⁹ Vgl. Beschorner, 2013: S.45

Die Branche investiert jährlich mittlerweile mehr als 20 Millionen Euro in CSR-Projekte.⁷⁰ Fußballvereine haben gegenüber klassischen Wirtschaftsunternehmen den großen Vorteil der regionalen Identifikation und werden sich ihrer Verantwortung immer mehr bewusst. Es muss dennoch erwähnt werden, dass die Entwicklung trotz zahlreicher erfolgreicher Projekte noch nicht ausgereift ist. Eine ganzheitliche strategische und strukturelle Ausrichtung sowie deren Verankerung in der Vereinsstrategie fehlen aktuell noch⁷¹. Wie im Kapitel 1.1.2 (Messbarkeit von CSR) dargelegt wurde, herrscht heutzutage bei sehr vielen Unternehmen und im Fall Fußball auch bei vielen Vereinen noch ungeplanter Aktionismus vor. Es fehlt bei vielen Vereinen der rote Faden ihrer CSR-Arbeit. Die Erfolge lassen sich dann aber nicht messen. Daraufhin entsteht bei den Akteuren folglich ein negatives Bild von CSR. Der SV Werder Bremen, ein Vorreiter von CSR in der 1. Bundesliga, musste jüngst erfahren, dass CSR nicht immer positiv wahrgenommen wird. Trotz zahlreicher erfolgreicher Projekte musste der Verein feststellen, dass es fast keine Presseaufmerksamkeit für diese Themen gab und man nicht von dem eigenen Einsatz profitieren konnte, was bei CSR aber wichtig ist, da sich angesichts des erheblichen Aufwands messbare Erfolge für das Unternehmen zeigen sollen. Der Verein nahm die Enttäuschung zum Anlass, ein strategisches Konzept zu entwickeln und sich Hilfe bei einer professionellen Agentur für PR-Arbeit zu suchen.⁷² Die Entwicklung befindet sich bei vielen Vereinen noch im Prozess, sodass man darauf hoffen kann, dass die Clubs ihre hervorragenden Möglichkeiten, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, weiter ausbauen werden. Die Direktorin für CSR-Management beim SV Werder Bremen, Ann-Kathrin Laufmann (2013, S:203), sieht die aktuellen Defizite, berichtet allerdings von positiven Veränderungen innerhalb der 1. Bundesliga. Mängel werden bei der alle zwei Jahre stattfindenden CSR-Vollversammlung der 36 Profivereine aufgearbeitet.

⁷⁰ Vgl. Studie Bundesliga-Stiftung, 2013: S.4

⁷¹ Vgl. Laufmann, 2013: S.203

⁷² Vgl. Laufmann, 2013: S.202

5 Der Hamburger SV – Corporate Social Responsibility in der Praxis

Der Hamburger Sportverein (HSV) ist einer der deutschen Traditionsvereine. Seine Fanreichweite nicht nur in Hamburg groß. Der Verein hat in seiner Vergangenheit viele große Persönlichkeiten und Identifikationsfiguren hervorgebracht. Allen voran steht Uwe Seeler für den HSV. Zahlreiche Persönlichkeiten des Profifußballs verlebten Karrierejahre in Hamburg. Franz Beckenbauer, Günter Netzer und Felix Magath sind nur einige Beispiele hierfür. Der Verein begeistert seine Fans gerade im Ballungsgebiet um Hamburg. Er ist sich seiner Verantwortung gegenüber der Region bewusst und initiierte schon CSR-Projekte, bevor der Begriff in der 1. Bundesliga groß wurde. Im folgenden Kapitel wird der Hamburger SV in seinem geschichtlichen Kontext dargestellt. Es werden Erfolge und Meilensteine erwähnt. Das darauffolgende Kapitel schafft einen Überblick über die Aufstellung des Vereins im Bereich CSR.

5.1 Geschichtliche Entwicklung des Hamburger SV

1887 gründet sich der Sport-Club Germania von 1887 aus den zwei Vereinen Wandsbek-Marienthaler SC und Hohenfelder SC. Ein Jahr später wird der Hamburger Fußball Club gegründet, der sich 1914 zum Hamburger SV von 1888 umbenennt. Im Jahr 1919 vereinigen sich die drei Stammvereine Hamburger SV, FC Falke von 1906 und der SC Germania von 1887 zum HSV. Fortan trägt der HSV rot-weiß, um die Stadt Hamburg zu ehren. Blau-weiß-schwarz sind seit dem Jahr 1919 die Vereinsfarben. Man einigt sich auf das Gründungsjahr 1887, dem Entstehungsjahr des SC Germania. 1923 feiert der HSV seinen ersten Deutschen Meisterschaftstitel.

1925 fand die Eröffnung des Stadiongeländes am heutigen Standort im Volkspark statt. Nach dem Umbau 1953 fasste das Stadion 76.000 Plätze, die durch den Umbau für die Weltmeisterschaft 1974 auf 61.000 gesenkt werden mussten. Ligaspiele fanden bis 1963 am Rothenbaum-Sportplatz statt. Erst zur Gründung der Bundesliga wechselte man in den Volkspark, da die 28.000 Plätze am Rothenbaum nicht mehr ausreichten.

In den 1960er Jahren kann der HSV auf eine großartige Jugendarbeit zurückgreifen, der auch Uwe Seeler entstammt. Beim Titelgewinn 1960 stehen sieben Spieler aus der eigenen Jugend auf dem Platz. Uwe Seeler wird zum „Spieler des Jahres“ gewählt.

Im Jahr 1963 macht ein Seeler-Hattrick im Spiel gegen Borussia Dortmund den HSV zum Pokalsieger.

Im Jahr 1978 wird Günter Netzer Manager und ernannt Branko Zebec zum Trainer. Nur ein Jahr später feiert der Hamburger SV die erste Meisterschaft der heutigen Bundesliga.

1982 wird der HSV mit einem überragenden Horst Hrubesch im Kader Deutscher Meister. Hrubesch wird Torschützenkönig. Mit 36 ungeschlagenen Spielen war dies eine nahezu unerreichbare Rekordmarke, die erst der FC Bayern München in der Saison 2013/2014 brechen konnte. Den größten Erfolg der Hamburger Vereinsgeschichte erringt man 1983 in Athen. Durch ein Tor von Felix Magath wird der HSV Europapokalsieger der Landesmeister.

1988 erwirbt der Verein das Gelände, auf dem das Stadion steht, von der Stadt Hamburg und baut das Stadion auf eigene Kosten komplett um.

Insgesamt kommt der HSV auf sechs Deutsche Meisterschaften, drei Pokalsiege, einen Sieg im Europapokal der Pokalsieger 1977 und dem Europapokal der Landesmeister im Jahr 1977. Der HSV ist der einzige Verein, der seit Gründung der Bundesliga im Jahr 1963 immer erstklassig spielt.

5.2 Aktueller Stand des Hamburger SV

74.009 Mitglieder hat der Hamburger SV im November 2014.⁷³ Am 25.05.2014 beschloss die Mitgliederversammlung die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung aus dem Hamburger Sport-Verein e.V., womit sich die Gründung der HSV Fußball AG vollzog, die am 07.07.2014 ins Handelsregister eingetragen wurde.⁷⁴ Neben dem Fußball existieren noch 31 weitere Abteilungen im e.V., die von Badminton bis Volleyball reichen.

Sportlich hat die Profifußballmannschaft des Hamburger SV seit einigen Jahren zu kämpfen. Der letzte gewonnene Titel ist der DFB-Pokal aus dem Jahr 1987. In der Spielzeit 2013/2014 konnte der HSV nur durch zwei Unentschieden in den Relegationsspielen gegen die SPVGG Greuther Fürth erstklassig bleiben.

⁷³ Vgl. hsv.de 2014 :o.S.

⁷⁴ Vgl. hsv.de 2014: o.S.

Im Sommer 2014 fand durch die Ausgliederung der Profimannschaft ein Umbruch statt. Der gesamte Aufsichtsrat löste sich auf, wurde durch neue Kräfte ersetzt und zahlenmäßig verkleinert. Der Vorstandsvorsitzende Dietmar Beiersdorfer versucht zusammen mit dem Direktor Profi-Fußball Peter Knäbel den HSV neu aufzubauen.

5.3 CSR beim Hamburger SV

Der Hamburger SV gilt in der Branche als Vorreiter der CSR-Bewegung. Im November 2009 trat der HSV dem B.A.U.M. e. V. bei. Dessen Mitglieder bekennen sich zu den Prinzipien der Nachhaltigkeit im ökologischen, ökonomischen und sozialem Bereich.

Der HSV war der erste Verein, der seine Geschäftsstelle nachhaltig ausgerichtet hat.⁷⁵ Im Jahr 2009 stellte der HSV den ersten CSR-Bericht eines Bundesligavereins vor, der nach eigenen Angaben alle zwei Jahre erscheinen sollte, um sich zu dauerhaft verantwortlichem Handeln zu bekennen.⁷⁶ 2011 erschien der zweite und bis heute aktuellste CSR-Bericht.

Der Bericht behandelt die drei Kernschwerpunkte gesellschaftliches Engagement, Umgang mit den Stakeholdern und Klimaschutz.⁷⁷ Diese drei Punkte zeigen die Expertise, die im Verein herrscht, da mit diesen Themen CSR komplett und umfassend behandelt wird.

Wichtige Faktoren für eine funktionierende CSR sind die Transparenz und die Glaubwürdigkeit. Transparenz lässt sich vor allen Dingen durch CSR-Berichte herstellen. Ein weiterer wichtiger Faktor für eine glaubwürdige Ausrichtung ist die Beständigkeit des Konzepts. Joachim Hilke, Marketing-Vorstand des Hamburger SV, bemerkte: „Durch das soziale Engagement haben wir in der Stadt Hamburg positive Effekte erzielen können. Das funktioniert aber nur, weil die Menschen spüren, dass wir es auch ernst meinen. Unsere Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselfaktor unseres Erfolgs.“⁷⁸ Der Verein hat sich das Vertrauen der Region verdient, indem er jahrelang kontinuierlich Aktivitäten durchgeführt hat und durchführt.

⁷⁵ Vgl. Hildebrandt et al., 2014: S.465

⁷⁶ Vgl. CSR-Bericht 2011 des Hamburger Sport-Vereins e.V., 2001: S.2

⁷⁷ Vgl. CSR-Bericht 2011 des Hamburger Sport-Vereins e.V., 2001: Ebd.

⁷⁸ Vgl. Räker in Marketing Review. St.Gallen 2/2014: S.64

So fand beispielsweise im Jahr 2014 die 7. Weihnachtsaktion der Sponsoring-Initiative „Der Hamburger Weg“ statt, bei dem aktuelle Spieler an verschiedenen Standorten im Großraum Hamburg Weihnachtsbäume aufstellen und mit Wunschzetteln hilfsbedürftiger Hamburger aus verschiedenen Hamburger-Weg-Förderprojekten schmücken. Jeder Hamburger kann sich einen Wunschzettel vom Baum nehmen und diesen erfüllen.

Mit solchen Aktionen zeigt der Verein Verantwortungsbewusstsein und stellt zudem dem breiten Publikum seine Initiative vor. Er animiert Menschen zu helfen, statt alles selbst zu finanzieren. Der HSV schafft ein Wir-Gefühl in der Region Hamburg.

Der HSV hat verstanden, dass eine gute CSR durch eine gute Kommunikation entsteht. Die Initiative „Der Hamburger Weg“ ist zu einer eigenen Marke geworden. In der für diese Arbeit erstellten, Online-Befragung gaben 95,89 % der Hamburger an, dass Logo des „Hamburger Wegs“ zu kennen.⁷⁹ Eine kontinuierliche PR und Testimonials⁸⁰, die vorzugsweise aus dem Profikader stammen oder mit prominenten Hamburgern, wie Ina Müller, Steffen Henssler oder Lotto King Karl besetzt werden, waren das Erfolgsrezept für die CSR-Initiative des HSV. „Der Hamburger Weg“ ist das bekannteste Projekt des HSV. Im Verlauf dieser Arbeit werden im Sinne einer ganzheitlichen CSR weitere Projekte des Hamburger SV aus den drei Kernbereichen soziales Engagement, Umweltschutz und Umgang mit den Stakeholdern vorgestellt.

Auffällig ist, dass der letzte CSR-Bericht im Jahre 2011 erschienen, auf der Vereinshomepage nur sehr wenig Aktuelles über CSR zu lesen ist und die Kommunikation von CSR weniger intensiv betrieben wird. Der positive Tonus der oberen Absätze lässt sich deshalb für das Jahr 2014 nicht erhalten. Ein schwer zu findender Menüpunkt verweist lediglich auf den letzten CSR-Bericht. Darum kann für diese Bachelorarbeit für die folgenden Kapitel nur die aktuellste Publikation aus dem Jahre 2011 herangezogen werden. Es wurde eine Analyse der Homepage und der Hamburger Presse durchgeführt, um aktuelle Beispiele, wie die Weihnachtsbaumaktion oder den Energiepartnerwechsel von Entega zu Care-Energy, anführen zu können. Beim HSV war niemand bereit, mit dem Verfasser über die aktuelle Entwicklung von CSR im Verein zu sprechen. Mehrere Anfragen bei verschiedenen Funktionären sowie der Kontakt an die Pressestelle des HSV wurden abgelehnt oder ignoriert.

⁷⁹ Vgl. Kapitel 6.2. Die 95,89% entsprechen ausschließlich den 219 in Hamburg lebenden Teilnehmern.

⁸⁰ Testimonials sind bekannte Persönlichkeiten, die in den Medien auftreten und für ein Produkt werben. Testimonials werden eingesetzt, um das positive Image und die Glaubwürdigkeit der prominenten Person auf das Produkt bzw. die Marke zu übertragen.

5.3.1 Gesellschaftliches Engagement

Das wichtigste Projekt im Kernbereich gesellschaftliches Engagement stellt „Der Hamburger Weg“ dar.

Daneben gibt es allerdings noch weitere Aktivitäten im sozialen Bereich. Der HSV-Kidsclub sowie die HSV-Fußballschule sprechen die jungen Fans an. Mit der Initiative WASH-United unterstützt der Hamburger SV ein internationales Projekt.

Der Hamburger Weg

Das CSR-Leitprojekt beim Hamburger SV ist „Der Hamburger Weg“. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss zwischen dem HSV und Unternehmen, die in Hamburg ansässig sind oder für die die Stadt eine große Bedeutung hat. Gemessen an den bisher erzielten Einnahmen handelt es sich in der gesamten Liga um das bisher erfolgreichste Projekt. Es kann als primär ökonomisch motiviert bezeichnet werden.⁸¹ „Der Hamburger Weg“ vereint verschiedene Einzelaktivitäten unter einem prominenten Markendach.^{82 83}



Abbildung 7- Das Logo von „Der Hamburger Weg“. ⁸⁴

Der Startschuss fiel im Jahr 2006 und trägt seitdem zum wirtschaftlichen Erfolg des Hamburger SV bei. Der Verein erarbeitete in Zusammenarbeit mit der Agentur SPORTFIVE ein Konzept zur Neugewinnung und Bindung von Sponsoren. Es sollten möglichst Sponsoren mit regionalem Bezug gefunden werden.

⁸¹ Vgl. Råken in Marketing Review St.Gallen 2/2014,: S.63

⁸² Vgl. Keller, 2014: S.121

⁸³ Die Initiative unterscheidet sich von der Herangehensweise anderer Vereine sehr. Einzelprojekte, wie z.B. „100 Schulen – 100 Vereine“ vom SV Werder Bremen scheinen die klassische Herangehensweise zu sein. Eine weitere Möglichkeit der nachhaltigen Unterstützung in der Bundesliga stellen eigens für diesen Zweck gegründete Stiftungen, wie „Schalke hilft!“, dar.

⁸⁴ Vgl. der-hamburger-weg.de, 2014: o.S.

Das Projekt sollte den HSV ebenfalls bei der Markenbildung unterstützen und an die Region binden, so der SPORTFIVE-HSV-Teamleiter Eike Gyllensvärd.⁸⁵

Neben dem HSV waren die Unternehmen Casio, Holsten, Vattenfall und die Sparda Bank an der Gründung beteiligt. Um die Verbindung zur Stadt zu verdeutlichen, wurde der ehemalige Oberbürgermeister Ole von Beust zum Schirmherrn ernannt. Der aktuelle Oberbürgermeister Olaf Scholz folgt seinem Vorgänger in diesem Amt.

„Der Hamburger Weg“ ist bis heute in seiner Form einzigartig und innovativ. Die Sponsoring-Initiative verbindet klassisches Sponsoring mit nachhaltiger sozialer Arbeit.⁸⁶ Das Besondere ist, dass es sich um keine rein soziale Initiative handelt. Die Profifußballabteilung des HSV wird durch die unterstützenden Unternehmen ebenfalls gesponsert. Es handelt sich vielmehr um klassisches Sponsoring des Vereins, welches durch moderne CSR-Maßnahmen ergänzt wird. Der Marketingzweck des „Hamburger Wegs“ ist die Bindung und Festigung des Vereins zu seinen Sponsoren, aber auch mit der Stadt Hamburg und seinen Bewohnern. „Der Hamburger Weg“ schafft Identität und Nähe zu den Bürgern und verdeutlicht das Verantwortungsbewusstsein des Vereins und seiner Unterstützer. Die Unternehmenspartner sind zum aktuellen Zeitpunkt Audi, Care-Energy, Emirates, Hareico, QSC AG, NDR 2 und die Sparda-Bank Hamburg eG. Beinahe alle Werbepartner des Vereins aus der Premium-Ebene unterstützen den „Hamburger Weg“ und damit soziale Projekte in und um Hamburg.⁸⁷

„Der Hamburger Weg“ gilt als Vorbild, weil er von Beginn an in die Gesamtstrategie des Vereins integriert war und eindeutig dem Management zugeordnet wurde.⁸⁸ Die ehemalige Vorstandsvorsitzende des Hamburger SV, Katja Kraus, sagte über die Nachhaltigkeit: „Wir haben ein klares Modell, an dem wir unsere Maßnahmen und Projekte ausrichten können.“⁸⁹ Dieses Zitat zeigt, dass der HSV eine langfristige Idee von Nachhaltigkeit hat und diese im Management umsetzt, was per Definition ein erfolgreiches CSR auszeichnet.

Die Unternehmen unterstützen hierbei Themen, die für sie von besonderem Belang sind. Audi unterstützt beispielsweise das Projekt „Praktisch gut“, welches 100 Schülerinnen und Schülern aus der Hamburger Region die Möglichkeit bietet, praktische Eindrücke aus dem Berufsalltag zu gewinnen.

⁸⁵ Vgl. Gyllensvärd in Hamburger Abendblatt, 2010: o.S.

⁸⁶ Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011:S.26

⁸⁷ Vgl. Räken 2014: S.64

⁸⁸ Vgl. Kraus zitiert in Hildebrandt in Fifka (Hrsg.), 2014: S.208

⁸⁹ Vgl. Kraus zitiert in Hildebrandt in Fifka (Hrsg.), 2014: Ebd.

Alle teilnehmenden Jugendlichen entstammen schwierigen Verhältnissen und hätten es im freien Arbeitsmarkt schwer. Audi bietet den Teilnehmern Einblicke in die Arbeitswelt und erhält selbst die Möglichkeit, bereits in dieser Zeit potenzielle Auszubildende im Vorwege kennenzulernen und idealerweise zu binden.

Ein zweites Projekt unter dem Dach des „Hamburger Wegs“ ist „Unified Sports“. Das Projekt wurde von „Special Olympics Deutschland“ gegründet. Zusammen mit dem Spielerpaten Heiko Westermann und dem Schauspieler Stephan Luca bringt das Projekt geistig behinderte Sportler mit nicht behinderten Sportlern zusammen. Die Integration von behinderten Menschen in Sportteams ist das Ziel von „Unified Sports“. Das Abbauen von Vorurteilen und das Aufbauen von Selbstvertrauen stehen hierbei an oberster Stelle.

Das Projekt KITA21 wurde 2008 von „Save Our Future“ gegründet und sensibilisiert Kinder spielerisch für Themen wie Energie-, Wasser- und Klimaschutz. Den Kindern wird erläutert, dass ihr Handeln Auswirkungen hat. Kindertagesstätten können sich für das Qualitätssiegel KITA21 bewerben. Das Projekt unterstützt die Kindertagesstätten außerdem bei der Erstellung von nachhaltigen Bildungsangeboten.

An dieser Stelle können nicht alle Projekte vorgestellt werden. Es soll lediglich ein Einblick in die Projektvielfalt gegeben werden.

Im Jahr 2013 wurde der Internetauftritt des „Hamburger Wegs“ in eine Crowdfunding-Plattform umgewandelt. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende des HSV, Carl Edgar Jarchow, lässt sich auf hsv.de wie folgt zitieren. „Die Öffnung des Hamburger Wegs ist die konsequente Weiterentwicklung der sozialen Sponsoring-Initiative und der erfolgreichen Arbeit der vergangenen Jahre [...], mit der wir Menschen unserer Stadt etwas Gutes tun wollen.“⁹⁰ 87% der Befragten einer Forsa-Umfrage im Auftrag des VfL Wolfsburg gaben an, dass die Clubs die Fans zum Erreichen ihrer CSR-Ziele besser einbinden sollen.⁹¹ Mit der Umgestaltung der Initiative integriert man die Bevölkerung gleich auf zwei Wegen. Alle Hamburger können nun soziale und nachhaltige Projekte einstellen und somit Geld für ihre Organisationen generieren. Vorher haben CSR-Mitarbeiter des HSV die Projekte ausgewählt. Die Bürger haben außerdem die Möglichkeit, sich aktiv finanziell an Projekten zu beteiligen und einen eigenen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Vor der Umwandlung war es den Sponsoren vorbehalten, Projekte finanziell zu unterstützen.

⁹⁰ Vgl. Hsv.de, 2014: o.S.

⁹¹ Vgl. Gemeinsam Bewegen. Der CSR-Fortschrittsbericht des VfL Wolfsburg 2014, 2014: S.24

Mit der Öffnung der Initiative versucht der HSV eine noch engere Verbundenheit zwischen der Marke „Der Hamburger Weg“ und den Bewohnern der Hansestadt Hamburg zu erzielen.

HSV Kids-Club

Der kostenpflichtige HSV Kids-Club bietet Kindern viele Möglichkeiten, den HSV mit gleichaltrigen Kindern zu erleben. Der HSV Kids-Club organisiert Auswärtsfahrten und stellt die Einlaufkinder bei den Heimspielen. Es werden zahlreiche Veranstaltungen angeboten. Ein Laternenlauf gehört ebenso zum Programm wie die jährlich stattfindende Weihnachtsfeier. Auf kinderfreundliche Art werden den Kindern Werte, wie Teamgeist und Fairplay, vermittelt. Sie lernen, dass sie sich in die Gesellschaft einbringen und anderen Menschen helfen können. Um mittellose Eltern schulpflichtiger Kinder zu unterstützen, basteln die Mitglieder des HSV Kids-Clubs bei der Aktion „Eine Tüte Gerechtigkeit“ Schultüten. Bei einem Spendenlauf konnten die Kinder die „Stiftung Mittagskinder“ finanziell unterstützen.

HSV-Fußballschule

Die HSV-Fußballschule erreicht jährlich etwa 10.000 Kindern in Norddeutschland zwischen sechs und 13 Jahren. Die kostenpflichtige Fußballschule macht in den Ferien Station an verschiedenen Orten in Norddeutschland. Den Kindern werden von freiberuflichen Lizenztrainern neben fußballerischen Fähigkeiten auch soziale Werte vermittelt. Der Verein nutzt seine Vorbildfunktion bei Kindern und lebt in den Camps vor, was die Kinder lernen sollen. Wert legt der Verein hierbei auf soziale Kompetenzen und Teamgeist sowie Fairness, Respekt, Vertrauen und Toleranz.⁹² Es spielt keine Rolle, ob das Kind gerade mit dem Fußball begonnen hat oder ein vielversprechendes Talent ist. Sich jährlich ändernde Themenschwerpunkte, wie das Thema Ernährung, und ein Elternabend ergänzen das Angebot der Fußballschule.

Talente besuchen die wöchentlich stattfindenden Fördertrainings der HSV-Fußballschule in 13 Fußballzentren in der Region Hamburg und Umland.

⁹² Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.36

WASH United

Mit WASH United unterstützt der HSV eine Koalition aus Nicht-Regierungs-Organisationen, Regierungen, den Vereinten Nationen und Akteuren des Sports. Neben dem HSV unterstützen weitere große Vereine, wie Juventus Turin, der FC Bayern München und der FC Barcelona das Projekt.

Ziel ist es, Aufklärungsarbeit bei Hygienethemen zu leisten und Menschen in Afrika und Indien den Zugang zu Hygieneeinrichtungen zu ermöglichen. Die Organisation erreicht den Aufklärungseffekt durch den Einsatz von Superstars des Fußballs, die für die Aktion stehen. Neben Bastian Schweinsteiger und Arjen Robben stehen auch sportliche Helden Afrikas, wie Didier Drogba oder der ehemalige Hamburger-SV-Spieler und Nationalspieler Burkina Fasos Jonothan Pitroipa für die Aktion und werben in den jeweiligen Ländern auf Plakaten und in Schulheften.

Der Hamburger SV zeigt mit dieser Unterstützung, dass die eigene Verantwortung über die Stadtgrenzen Hamburgs hinausgeht.

5.3.2 Stakeholder-Dialog beim HSV

Der CSR-Bericht des Hamburger SV enthält eine ausführliche Auseinandersetzung des Vereins mit seinen Stakeholdern. Der Fokus liegt auf den Fans und Zuschauern des Vereins. Es finden sich im CSR-Bericht noch weitere Stakeholder und Maßnahmen, die der HSV zur Optimierung des damaligen Status Quo in Bezug auf den Umgang mit seinen Stakeholdern getroffen hat.

Zulieferer, Staat und Mitarbeiter

Der HSV engagiert sich laut CSR-Bericht für eine nachhaltige und sozialverträgliche Waren- und Dienstleistungsbeschaffung. Der Verein nimmt sich an der alten Tradition der Hamburger Kaufleute ein Beispiel und verspricht, dass das Wort und der Handschlag zu Taten verpflichten.⁹³

Merchandisingprodukte unterliegen strengen Qualitätsnormen, sodass garantiert sein muss, dass Zulieferer beispielsweise einen fairen Umgang mit den Mitarbeitern gewährleisten und keine verbotenen Chemikalien für die Produktion verwenden.

⁹³ Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.42ff

Das Catering des HSV achtet auf fair gehandelte Produkte, kurze Transportwege und bevorzugt saisonale Lebensmittel aus der Region.

Der faire Umgang mit den eigenen Mitarbeitern ist ebenso festgelegt wie die Sicherstellung, dass alle Mitarbeiter der gesamten Supply-Chain⁹⁴ fair behandelt werden. Die Mitarbeiter der Geschäftsstelle verfügen über die Fibel „Leidenschaftlich Hanseatisch“, „[...] die dem Beschäftigten als Leitlinie und Selbstverständnis [des] [...] gemeinsamen Weges dienen“.⁹⁵ Neben der Stärkung des „Wir-Gefühls“ und der Identifikation mit dem Arbeitgeber hat der Verein spezielle Anforderungen an die Werte, die die Mitarbeiter in ihr Berufsleben integrieren sollen. Die geforderten Werte lauten: Teamgeist, Stolz, Verantwortung, Verlässlichkeit, Wille, Mut, Tradition, Hamburg, Freude, Respekt und Leistung.⁹⁶

Der HSV verfügt seit 2010 über eine eigene HR-Abteilung und fördert das betriebliche Gesundheitsmanagement. 2009 wurde eine Betriebssportgruppe gegründet, die sich für Laufevents und zu Fußballspielen trifft.

Der HSV begegnet behördlichen Fragen offen und aufrichtig, beantwortet diese nach bestem Gewissen und holt sich für eine fachgerechte Beantwortung von Fragen regelmäßig sachkundige Unterstützung ein.

Fans

Die einflussreichste Stakeholder-Gruppe bilden die Fans. Der Hamburger SV zählt deutschlandweit zu den beliebtesten Vereinen und weist eine große Fanzahl auf. Beim HSV gibt es 74.000 stimmberechtigte Mitglieder. Bis zur Ausgliederung der Fußballabteilung und der gleichzeitigen Satzungsänderung im Jahr 2014 hatten die Fans so viel Einfluss wie in fast keinem anderen Verein der 1. Bundesliga.

Der Fanclub „HSV Supporters Club“ zählt mit aktuell etwa 54.000 Mitgliedern zu den größten Fanclubs in Deutschland. Vor der Ausgliederung konnten die HSV-Supporters ein Mitglied des Aufsichtsrates stellen.

⁹⁴ Die Supply-Chain, die Wertschöpfungskette, ist das Netzwerk aller Organisationen, die an der Erstellung eines Produktes beteiligt sind. Sie beginnt bei der Forschung und Entwicklung und endet bei der Übergabe der Ware/Dienstleistung an den Endkunden.

⁹⁵ Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.48

⁹⁶ Vgl. HSV-CSR Bericht 2011, 2011: S.48

Auch ohne den Platz im Aufsichtsrat vertritt der „HSV Supporters Club“ die Interessen der Fans im Hinblick auf die Vereinspolitik und gestaltet das Leben im Verein und die Atmosphäre im Stadion aktiv mit.

Im Jahr 2010 wurde der Stadionblock 22C auf Wunsch der Fans von Sitzplätzen in Stehplätze umgebaut und dient seitdem als Mittelpunkt für den Stimmungsaufbau im Stadion. Der Verein bestätigt durch solche Maßnahmen die Wichtigkeit der Fans.

Mit Aktionstagen für Vielfalt und gegen Rassismus sowie der strikten Ablehnung von Gewalt und gewalttätigen Konflikten vermittelt der Verein Werte und engagiert sich aktiv gegen Themen wie Homophobie und Sexismus.

Businesspartner

Finanziell von bedeutender Rolle ist der Umgang mit den Businesspartnern. Hier zeigt der HSV ebenfalls, dass er einer wohlüberlegten Strategie folgt. Das regelmäßige Event „HSV Hautnah“ ermöglicht Businesspartnern mit Spielern, Trainern und Verantwortlichen in lockerer Runde in Kontakt zu treten. Neben traditionellen Talkrunden lassen sich die Verantwortlichen auch immer wieder neue Ideen einfallen. So kommt es vor, dass die Bundesligaspieler an einem Abend Kellner für die Gäste spielen oder der Vorstand eine persönliche Stadionführung vornimmt.

5.3.3 Umweltschutz

Der sorgsame Umgang mit der Umwelt ist für den HSV ein wichtiges Thema der Nachhaltigkeit. Im Jahr 2010 übernahm das Hamburger Unternehmen Imtech Deutschland die Rechte am Stadionnamen. Imtech ist ein Dienstleister, der sich auf Energie- und Gebäudetechnik spezialisiert hat. Mit der Hilfe des Partners Imtech wird das Stadion nun mit CO₂-neutraler Energie versorgt.

Das vom HSV investierte Volumen dieses Projekts beträgt 670.000 Euro und führt zu einer Einsparung bei der Wärmeversorgung von 1.480 MWh und 1.283 MWh/a der Stromversorgung, was dem Verein jährliche Einsparungen im sechsstelligen Bereich einbringt.⁹⁷ Die Heizung aktiviert sich außerhalb der Veranstaltungstage nur noch bei einer Außentemperatur unter fünf Grad Celsius, was einem Einsparpotenzial von 960 MWh entspricht.

⁹⁷ Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.12

Durch die Nutzung eines modernen Systems, welches sich mithilfe von IT-Geräten steuern lässt und die Werte der Lüftung, Heizung, Kühlung und Beleuchtung bedarfsgenau steuert, spart der Verein jährlich weitere 210 MWh pro Jahr. Zusammen mit weiteren Optimierungen ergibt sich eine Summe von 2.799 MWh/a Einsparung, was bei einem neu berechneten Energiebedarf von 7.162 MWh/a eine Einsparung von 28,096% bedeutet.

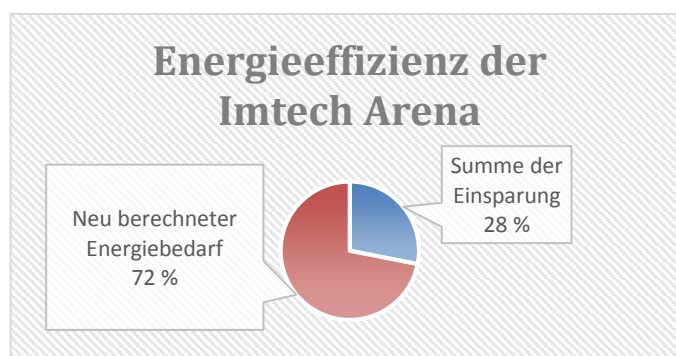


Abbildung 8- Energieeffizienz der Imtech Arena nach der Optimierung.⁹⁸

Der Verein setzte mit Entega auf einen der führenden Ökostromanbieter, der seinen Strom atomfrei und CO₂-neutral produziert.⁹⁹ Der HSV konnte seinen eigenen CO₂-Fußabdruck mit dieser Maßnahme um 1.496 t pro Jahr senken. HSV-Fans haben die Möglichkeit, von der Partnerschaft zwischen dem Verein und Care-Energy zu profitieren. Das Unternehmen bietet Fans den „HSV-Mitglieder Ökoenergie Tarif“ an, bei dem die KWh passend zum Gründungsjahr des HSV 18,87 Cent kostet.¹⁰⁰

Gemeinsam mit dem Unternehmen Entega führte der HSV eine Roadshow durch, bei der Kindern das Thema Klimawandel und Klimaschutz nähergebracht wurde.

Mit der konsequenten Verwendung von recyceltem Papier in der Geschäftsstelle zeigt der Verein seine Bereitschaft zur Veränderung.

Alleine 18.700 t CO₂ entstanden in der Saison 09/10 durch Reisen der Fans, der Mitarbeiter und der Mannschaft. Der Verein versucht, die Fans zu gemeinsamen Bus- und Bahnreisen zusammenzubringen, um CO₂ zu sparen.

⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.12ff.

⁹⁹ Im Jahr 2012 wurde die Partnerschaft mit Entega beendet. Der neue Partner Care-Energy unterstützt den „Hamburger Weg“ und versorgt das Stadion mit ökologisch erzeugtem Strom.

¹⁰⁰ Vgl. care-energy.de, 2014: o.S.

Auf den HSV-Eintrittskarten ist ein Ticket für den ÖPNV im Gesamtbereich Hamburg gedruckt. Für die Auswärtsspiele können Fans die eingerichtete Pendlerbörse nutzen.

Noch konsequenter wird der Wandel auf Vereinsebene durchgeführt. Das Öko-Institut errechnete ein Einsparungspotenzial von 5.140 t CO₂, was etwa 27 % entspricht, sollte die Maßnahme konsequent umgesetzt werden.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. HSV CSR-Bericht 2011, 2011: S.20

6 Empirische Untersuchung am Fall Hamburger SV

Der empirische Teil dieser Arbeit besteht aus einem Fragebogen, der online zur Verfügung gestellt wurde, und der anschließenden Auswertung. Die Grundlage für diesen Teil der Arbeit stellen die vorangegangenen Kapitel und deren Ergebnisse dar. Die empirische Untersuchung fokussiert sich auf den Hamburger SV, die Meinung der Fans zu CSR und den möglichen positiven Einfluss der Aktivitäten auf diese Zielgruppe.

6.1 Online-Fragebogen

Der Fragebogen ist den Anlagen beigelegt. Er wurde online zur Verfügung gestellt, um eine möglichst große Zahl an Teilnehmern zu generieren. Ziel der Befragung ist es, festzustellen, ob der HSV seine CSR-Maßnahmen gut kommuniziert und ob die Menschen ausreichend über CSR beim HSV informiert sind. Des Weiteren möchte diese Arbeit ermitteln, ob CSR-Aktivitäten beim HSV von den Menschen angenommen und für notwendig gehalten werden und ob es ihre Identifikation sowie Bindung zum Verein stärkt. Es soll durch diese Befragung festgestellt werden, ob sich Erfolgsfaktoren, die im Theorieteil erläutert wurden, in der Praxis bestätigen und zu einem positiven Ergebnis führen. Die Auswertung erfolgt deskriptiv.

Der Fragebogen wurde auf umfrageonline.com erstellt. Dieser Anbieter stellt Studenten von Partneruniversitäten, zu denen die Hochschule Mittweida gehört, einen kostenfreien Zugang zur Verfügung. Nach der Fertigstellung wird ein Link generiert, mit dessen Hilfe die Teilnehmer direkt zur Befragung geleitet werden. Der Link wurde mit sozialen Netzwerken und im privaten Netzwerk mit der Bitte, ihn weiterzuverbreiten, geteilt. Um möglichst viele Altersstrukturen abzudecken, wurde der Link in zwei Breitensportvereine gebracht. Die Teilnehmerzahl konnte durch eine Veröffentlichung des offiziellen Accounts des Hamburger SV Supporters Club auf Facebook am vierten Tag nach der Veröffentlichung stark erhöht werden.

Die Befragung ging am 08.12.2014 online und war sieben Tage lang aktiv. Die Auswertung erfolgte mithilfe von Excel und dem Tool von umfrageonline.com.

Insgesamt nahmen 775 Menschen an der Umfrage teil. 705 Befragte füllten den Fragebogen bis zum Ende aus.

6.1.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen trug den neutralen Titel „Der Hamburger SV und seine Fans“. Die Teilnehmer sollten erst am Ende eine Ahnung des genauen Themas gewinnen, um möglichst unvoreingenommen antworten zu können.

Der Fragebogen enthielt 15 Fragen bzw. Aussageblöcke. Die Fragen bzw. die Aussagen waren immer geschlossen gestellt.

Da bei der Beantwortung von Fragebögen stets auch die persönliche Wahrnehmung der Teilnehmer einfließt, wurden als Vorbild klinisch psychologische Fragebögen gewählt, die sich häufig darin auszeichnen, dass sie weniger Fragen, sondern eher Aussagesätze enthalten, die der Teilnehmer¹⁰² mit sehr richtig, eher richtig, eher falsch und falsch unterstützen oder ablehnen soll. Es wurden exakt vier Antwortmöglichkeiten gewählt, um bei unschlüssigen Teilnehmern eine Tendenz zu erzwingen. Aus diesem Grund gibt es keine Antwortmöglichkeit zwischen eher richtig und eher falsch.

Die Umfrage bestand aus fünf Seiten. Auf der ersten Seite wurden die Teilnehmer begrüßt. Ihnen wurde verdeutlicht, dass die Befragung anonym stattfindet. Sie wurden aufgefordert, nicht zu lange nachzudenken, sondern Bauchentscheidungen zu treffen. Auf der ersten Seite wurde das Logo des „Hamburger Wegs“ abgebildet mit der Bitte, es sich für die Frage auf der nächsten Seite genau anzuschauen.

Die zweite Seite bestand aus zwei kurzen mit Ja oder Nein zu beantwortenden Eisbrecherfragen. Mit der Frage „Kennen Sie das Logo, welches Ihnen präsentiert wurde?“ sollte die Aufmerksamkeit und das Interesse geweckt werden. Die Frage „Sind Sie ein Fan vom HSV (Fußball)?“ diente der Selbsteinschätzung zu diesem Thema und sollte verdeutlichen, dass keine unangenehmen Fragen gestellt werden, die zu einem vorzeitigen Abbruch des Fragebogens führen würden. Unter anderem aus diesem Grund wurden persönliche Angaben erst im späteren Verlauf abgefragt.

Auf der dritten Seite befand sich ein Aussageblock mit sieben Antwortsätzen, die jeweils mit sehr richtig, eher richtig, eher falsch und falsch angekreuzt werden konnten. Bei den Aussagen wurden bewusst verschiedene Tendenzen berücksichtigt.

¹⁰² Für die bessere Lesbarkeit wird von „dem Teilnehmer“ gesprochen, es sind selbstverständlich ebenfalls weibliche Teilnehmer angesprochen.

So gibt es z.B. „Ich verfolge die Spiele des HSV häufig live im Stadion oder im Fernsehen.“ und eine Aussage „Ich besitze KEINE Fanartikel des HSV.“ Diese Herangehensweise hat zwei Gründe.

Zum einen vermitteln Aussagen, die eine bestimmte Tendenz aufweisen, den Eindruck, dass die Meinung des Fragestellers in diesen Aussagen vertreten ist, sodass die Teilnehmer schnell den Eindruck bekommen könnten, sie würden mit den Antworten eher falsch und falsch dem Fragesteller widersprechen, was dazu führen kann, dass die Antworten nicht mehr frei getroffen werden. Mit der gewählten Herangehensweise soll der Problematik der sozialen Erwünschtheit begegnet werden. Zum anderen erhöht ein Richtungswechsel die Aufmerksamkeit der Probanden und begegnet der Akquieszenz.¹⁰³

Auf der vierten Seite werden einfache demografische Fragen zum Alter, Geschlecht, Schulabschluss, Beruf und zum Wohnort gestellt. Die Angaben dienen der Übersicht, ob alle demografischen Zielgruppen Zugang zum Fragebogen hatten. Der Grund, weshalb diese Fragen vergleichsweise spät gestellt wurden, liegt darin, dass dem Halo-Effekt begegnet werden soll. Die Aussagen aus dem ersten Teil sollen die Teilnehmer nicht bei weiteren Antworten beeinflussen. Dieser Teil dient als Puffer zwischen den thematisch ähnlichen Teilen. Im Erklärungstext wird erneut darauf hingewiesen, dass die Daten für nichts anderes als für die Auswertung der Studie genutzt werden und alle Angaben völlig anonym bleiben.

Die fünfte Seite beginnt mit vier nominalen Ja- oder Nein-Fragen. In diesem Bereich werden die Probanden nach ihrer Kenntnis zu den CSR-Tätigkeiten beim HSV befragt. Es folgen drei Aussagesatzgruppen zu den Themen Kenntnis über CSR beim HSV, die Meinung zu den Beweggründen des HSV, CSR zu tätigen sowie die Erwartung an den Verein und an den Sport im Allgemeinen.

Die Umfrage schließt an dieser Stelle. Es werden im gesamten Teil der Umfrage keine aktiven Hinweise auf die Thematik gegeben.

¹⁰³ Unter Aquieszenz versteht man ein Problem der Statistik, bei dem Menschen mit einer geringen Ich-Stärke Antworten bejahen, ohne Bezug zum Inhalt zu nehmen. Die Antwort „Ja“ wird von dieser Personengruppe bevorzugt. Teilnehmer beantworten beide folgenden Aussagen „Mein Interesse am HSV ist groß“ und „Ich verfolge den HSV nicht in den Medien“ mit richtig oder eher richtig. Ein Richtungswechsel führt zwar nicht zum Ausschluss der Aquieszenz, allerdings deckt er Teilnehmer mit diesem Muster auf und verdeutlicht ihnen während des Antwortens ihr eigenes Muster, sodass ein Umdenken stattfinden kann.

Die Befragten sollen frei von gesellschaftlichen Erwartungen und Normen antworten und eine möglichst authentische Antwortstruktur abgeben.

Sassenberg/Kreutz (1999: S.61) beschreiben „[...] ein an den Erwartungen des Untersuchenden orientiertes Antwortverhalten [...]“ und sprechen von sozialer Erwünschtheit.

6.2 Auswertung des Fragebogens

Von den 775 Fragebögen mussten 72 Fragebögen aus der Auswertung herausgenommen werden, da sie nicht bis zum Ende bearbeitet wurden. Die Antwortmöglichkeiten sehr richtig, eher richtig, eher falsch, falsch wurden für die Errechnung des arithmetischen Mittels und der Standardabweichung mit Punkten von 1 bis 4 versehen.

Die Frage 1 diente als Eisbrecherfrage. Das Logo des „Hamburger Wegs“ wurde auf der ersten Seite vorgestellt.



Abbildung 9- Frage 1: "Kennen Sie das Logo, welches Ihnen gerade präsentiert wurde?"¹⁰⁴

95 % der Befragten (671 Stimmen) erkannte das Logo des „Hamburger Wegs“. 5 %, also 32 Teilnehmer, wussten nicht, was ihnen gezeigt wurde.

¹⁰⁴ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

Die zweite Frage diente der Selbsteinschätzung. Die einfache Frage „Sind Sie ein Fan vom HSV (Fußball)?“ wurde im weiteren Verlauf der Umfrage überprüft.

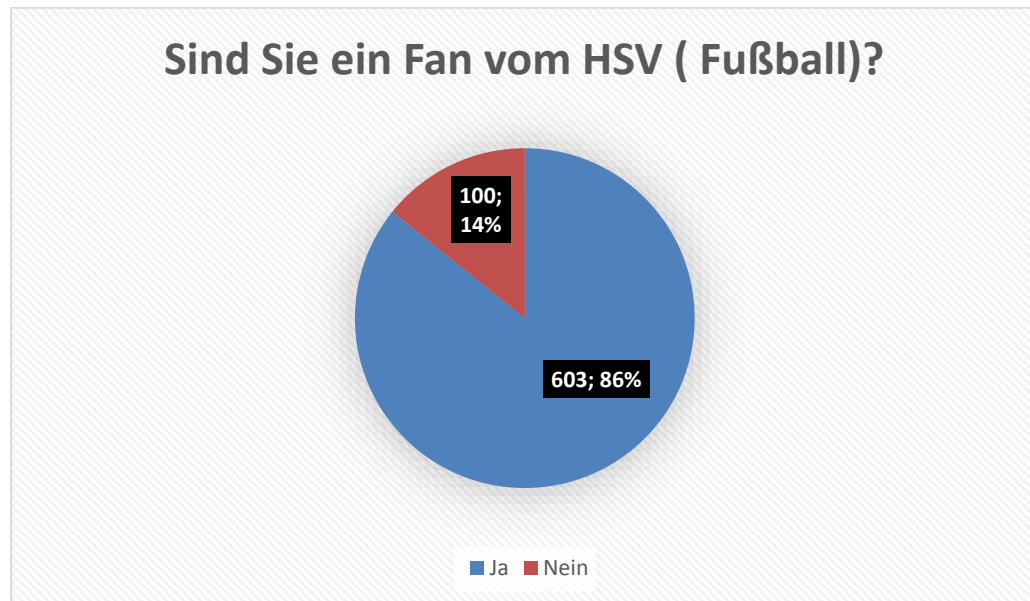


Abbildung 10- Frage 2: „Sind Sie ein Fan vom HSV (Fußball)?“¹⁰⁵

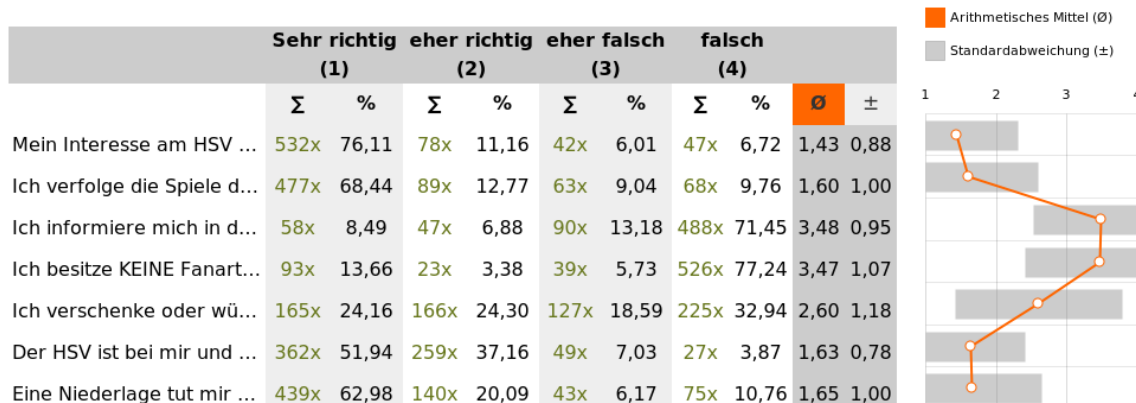


Abbildung 11- Aussageblock zur Ermittlung des Fanseins.¹⁰⁶

Die Suche nach einer eindeutigen Definition zur Frage „Wer ist ein Fußballfan?“ ist nicht zu finden.

¹⁰⁵ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

¹⁰⁶ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

Aus diesem Grund wurden verschiedene Aussagen getroffen, die der Befragte entweder unterstützen oder ablehnen sollte, um herauszufinden, ob der Teilnehmer ein Fan ist.

Die erste Aussage aus diesem Block lautet „Mein Interesse am HSV ist groß“. 87,27 % der Befragten empfanden diese Aussage als sehr richtig oder eher richtig. Zur Erinnerung sei erwähnt, dass sich 86 % der Befragten als HSV-Fans bezeichnen und somit nahe am Ergebnis liegen.

68,44 % der Befragten verfolgen die Spiele live im Stadion oder vorm Fernseher. 12,77 % gaben eher ja an. Da 68 Befragte diese Aussage völlig verneinen, entsteht die hohe Standardabweichung von 1,00.

84,63 % (71,45 % sehr richtig, 13,18 % eher richtig) der Teilnehmer verfolgen die Berichterstattung über den HSV in den Medien. Nur 58 Teilnehmer informieren sich nie über den Hamburger SV.

77,24 % der Befragten verfügen über Fanartikel des HSV. 93 Befragte antworten, dass sie keine HSV-Artikel besitzen. 23 Befragte tendieren dazu, keine Artikel zu besitzen. 39 Teilnehmer beantworteten die Frage „Ich besitze keine Fanartikel vom HSV“ mit eher falsch. 9,11 % der Befragten sind in dieser Aussage scheinbar unsicher. Bei stichpunktartigen Nachfragen zu dieser Frage kam einige Male das Feedback, dass man sich nicht sicher sei, ob man die Produkte noch besitze. Eine andere Antwort war, dass man nicht sagen könne, ob es sich bei dem Produkt um HSV-Artikel handele, nur weil die HSV-Raute aufgedruckt sei. Ein großes Streuungsmaß (1,18 Standardabweichung) erzielte die Aussage, dass HSV-Artikel dieses Jahr zu Weihnachten verschenkt oder gewünscht werden.

Der nächste Fragenblock fragt nach demografischen Daten der Teilnehmer.

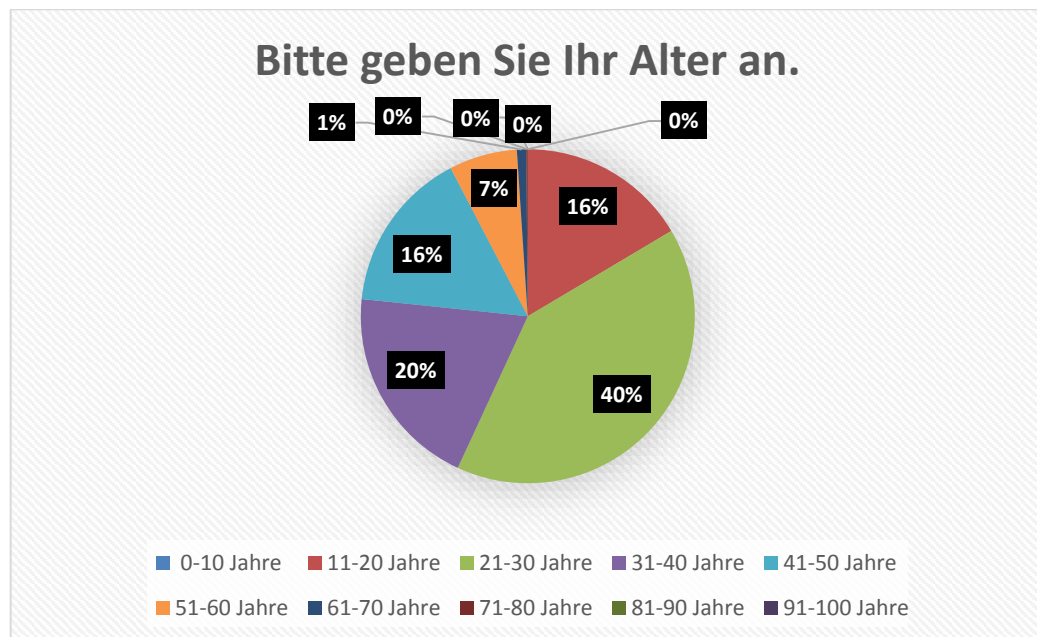


Abbildung 12- Alter der Befragten.¹⁰⁷

16 % der Teilnehmer sind unter 20 Jahre alt. 40 % der Teilnehmer sind zwischen 21-30 Jahre alt. Dieser große Wert lässt sich dadurch begründen, dass die meisten Teilnehmer über das soziale Netzwerk Facebook auf die Umfrage aufmerksam gemacht wurden. 20 % der Teilnehmer sind zwischen 31-40 Jahre alt. 16 % der Befragten sind zwischen 41-50 Jahre alt. 6,6 % der Teilnehmer befinden sich in einem Alter zwischen 51-60 Jahren. 0,9 % sind zwischen 61-70 Jahre alt und eine Person gab ein Alter zwischen 71-80 Jahren an.

72,2 % der Teilnehmer waren männlich, 28,7 % waren weiblich.

40,7 % der Teilnehmer besitzen die Allgemeine Hochschulreife. 21,8 % verfügen über eine Fachhochschulreife. 29,8 % haben einen Realschulabschluss und 7,8 % einen Hauptschulabschluss.

¹⁰⁷ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

53,2 % der Teilnehmer arbeiten Vollzeit. 28,7 % sind Schüler oder Studenten. Teilzeit arbeiten 7,6 %, 5,6% befinden sich in der Ausbildung, 3,2 % sind Arbeitssuchend und 1,6 % Rentner.

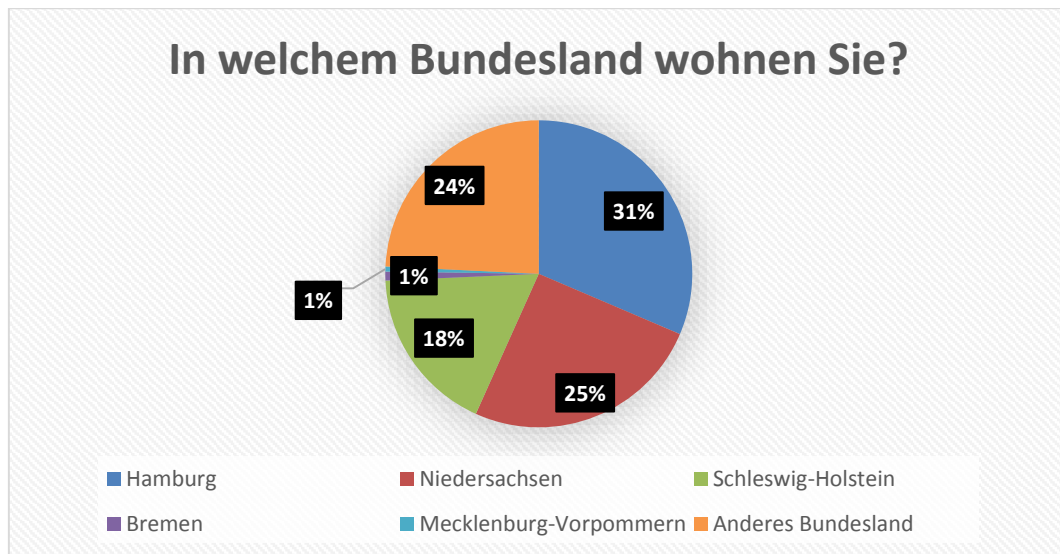


Abbildung 13- Angaben zum Wohnort.¹⁰⁸

31,2 % der Teilnehmer kommen aus Hamburg. 25,9 % der Menschen leben in Niedersachsen. 18,1 % der Befragten gaben Schleswig-Holstein als Wohnort an. 23,4 % leben in einem nicht aufgeführten Bundesland. Jeweils unter einem Prozent wohnen in Bremen und Mecklenburg-Vorpommern.

Frage 9 fragt: „Kennen Sie die Initiative ‚Der Hamburger Weg‘?“ 600 Personen, also 85 %, kennen den „Hamburger Weg“. 103 Personen, also 14,7 %, haben keine Kenntnis von diesem Projekt. Bei der Frage, ob das Logo des „Hamburger Wegs“ bekannt ist, antworteten 95 % der Befragten mit Ja. Nicht jeder Teilnehmer, der das Logo kennt, weiß de facto etwas mit der Marke dahinter anzufangen.

¹⁰⁸ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

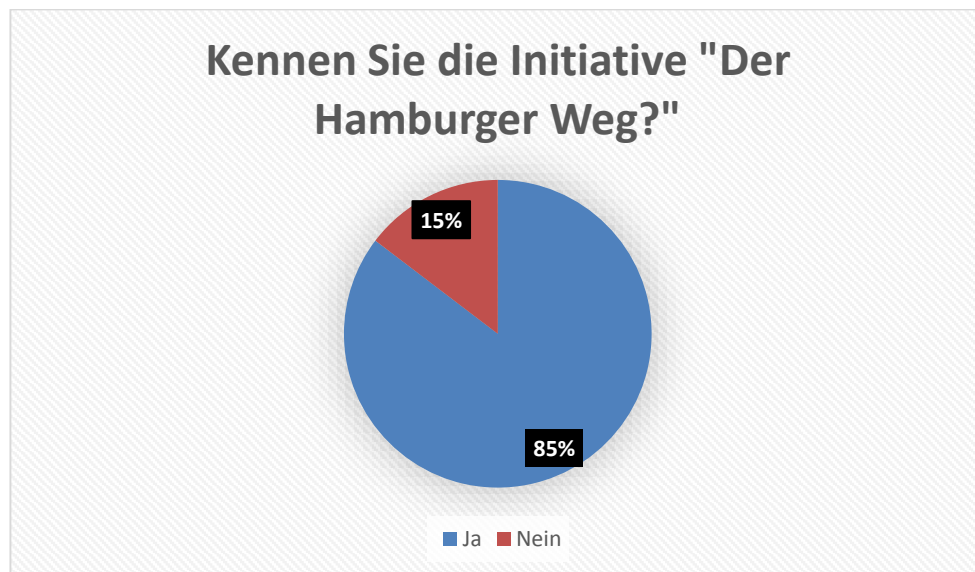


Abbildung 14- Kenntnis über den „Hamburger Weg“¹⁰⁹

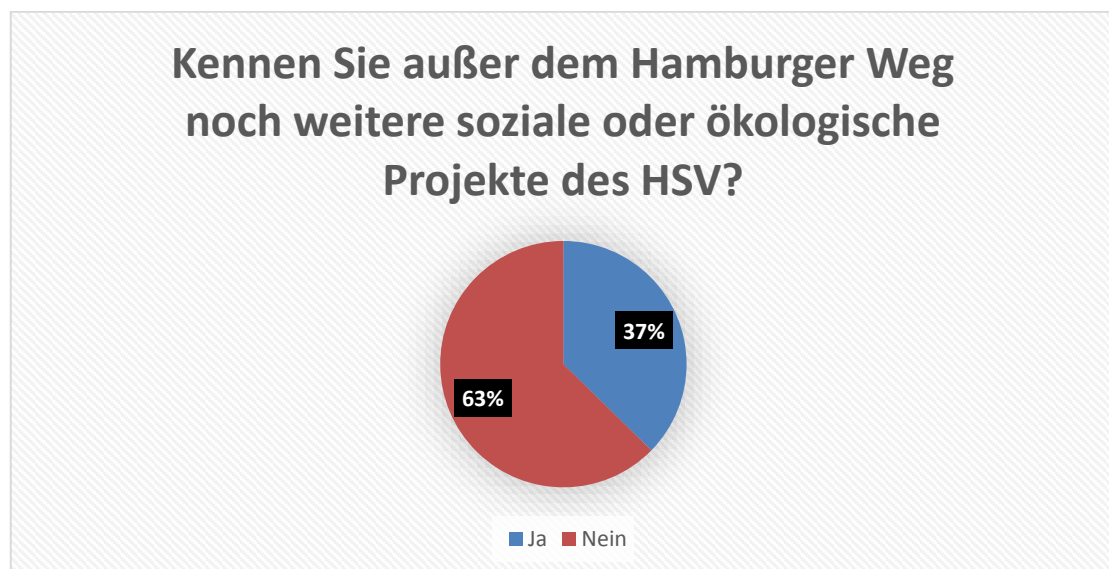


Abbildung 15- „Kennen Sie weitere soziale/ökologische Projekte beim HSV?“¹¹⁰

Die Frage nach der Kenntnis weiterer Projekte wurde nur beantwortet, wenn bei der vorherigen Frage nach Kenntnis zu dem „Hamburger Weg“ mit „Ja“ geantwortet wurde. Von den 600 Antworten hatten 63,7 % keine Kenntnis über weitere soziale oder ökologische Projekte beim HSV. 37,3 % der Befragten kannten weitere soziale Programme.

¹⁰⁹ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

¹¹⁰ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

Auf die Frage 11 „Wussten Sie, dass der HSV der Vorreiter innerhalb der 1. Bundesliga im Bereich CSR (Corporate Social Responsibility, also nachhaltige Unternehmensführung und das Bewusstsein über die eigene Verantwortung in der Gesellschaft) war?“ antworteten 81,93 % mit „Nein“. 18,07 % wussten von der Vorreiterrolle des HSV und antworteten mit „Ja“.

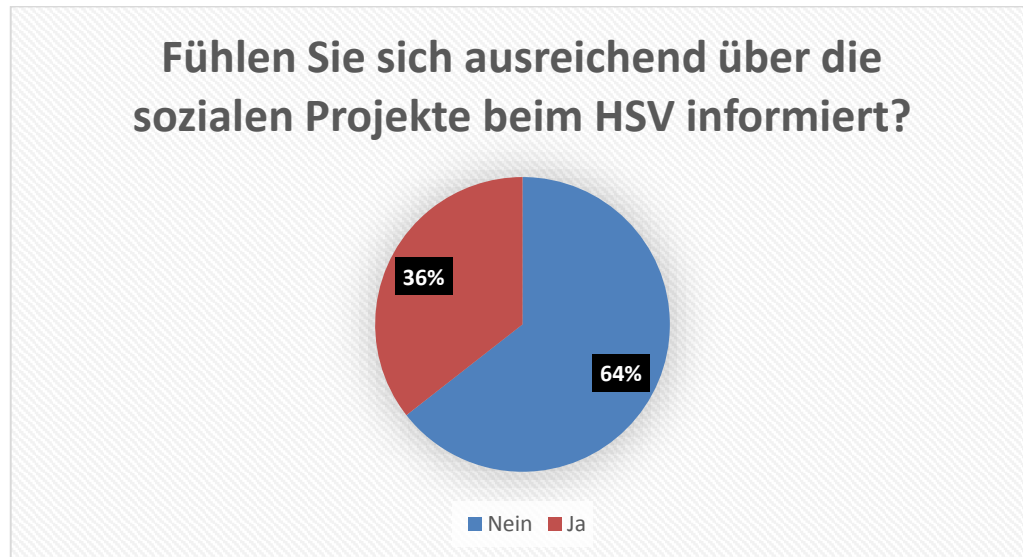


Abbildung 16- „Fühlen Sie sich ausreichend über soziale Projekte beim HSV informiert?“¹¹¹

36,6 % der Befragten empfinden die Informationen über die sozialen Projekte beim HSV als ausreichend. 64,4 % der Teilnehmer wünschen sich mehr Material zu diesem Thema seitens des HSV.

¹¹¹ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

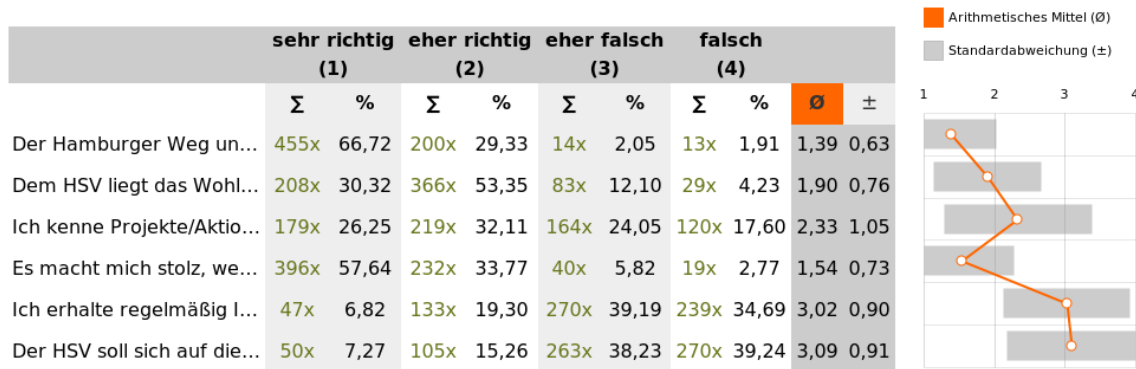


Abbildung 17- Aussagen zu den Themen Kenntnis und der persönlichen Meinung zu CSR beim HSV.¹¹²

Der folgende Aussagenpool erfragt die Themen Kenntnis der Projekte sowie die eigene Meinung zu CSR beim HSV.

66,72 % unterstützen die Aussage, dass „Der Hamburger Weg“ die Stadt und die Region mit den sozialen Projekten tatsächlich unterstützt. Weitere 29,33 % der Befragten halten diese Aussage für eher richtig. Nur 3,96% der Befragten halten den „Hamburger Weg“ für weniger sozial, als er sich gibt.

30,32 % der Befragten sind sich sicher, dass dem HSV das Wohlergehen seiner Fans am Herzen liegt. 53,35 % halten diese These für eher richtig. 12,10 % denken, dass man mit dieser Annahme eher falsch liegt. 4,23 % lehnen diese Aussage völlig ab.

Für eine große Standardabweichung von 1,05 Punkten um das arithmetische Mittel 2,33 von Punkten sorgte die Aussage „Ich kenne Projekte/Aktionen, die ‚Der Hamburger Weg‘ unterstützt hat. 26,25 % der Teilnehmer kennen definitiv unterstützte Projekte. 32,11 % halten es für möglich, Projekte zu kennen. 24,05 % kennen eher keine Projekte und 17,60 % haben noch nie von Projekten gehört, die „Der Hamburger Weg“ unterstützt.

Eindeutiger fällt die Meinung aus, dass es die Menschen stolz macht, dass der HSV sich sozial und nachhaltig engagiert. 56,64 % der Befragten halten die Aussage für sehr richtig, 37,77 % für eher richtig, 5,82% sagen, die Aussage sei eher falsch und 2,77 % sehen diese These als falsch an.

¹¹² Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

Nur 6,82 % der Befragten erhält regelmäßige Informationen zu sozialen Projekten des HSV. 19,30 % sagen, die Aussage sei eher richtig. 39,19 % der Menschen halten sie für eher falsch. Ganze 34,69 % lehnen die Aussage völlig ab. Zur Erinnerung: 64 % der Teilnehmer wünschen sehr mehr Informationen zum sozialen Engagement des HSV.

Die Aussage, dass sich der HSV ausschließlich auf seine sportliche Leistung konzentrieren soll, wurde von 7,27 % der Befragten mit sehr richtig unterstützt und von 15,26 % als eher richtig eingeschätzt. 38,28 % der Teilnehmer sahen diese Aussage als eher falsch an. Bei 39,24 % stieß diese Aussage auf völlige Ablehnung.

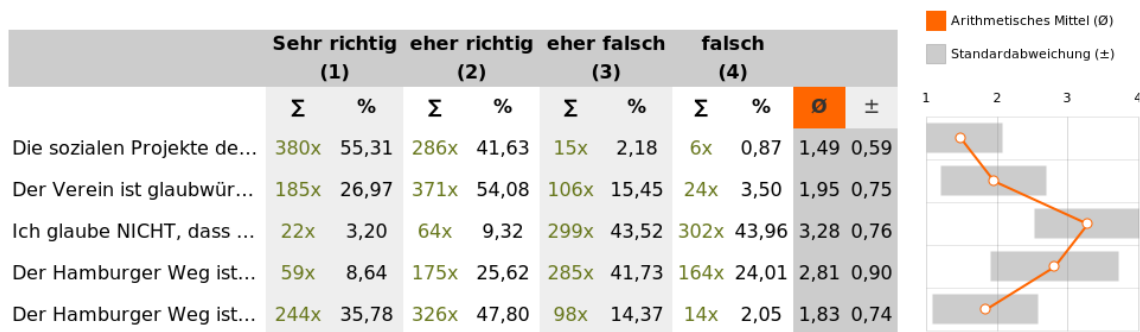


Abbildung 18- Aussagen zu den Themen Glaubwürdigkeit und die Annahme zur Motivation des Vereins, CSR zu tätigen.¹¹³

Die Aussagen dieses Frageblocks umfassen das Thema Glaubwürdigkeit. Die Einstiegsthese „Die sozialen Projekte des HSV sind wichtig und richtig“ wird bei einem arithmetischen Mittelwert von 1,49 und einer Standardabweichung von 0,59 von der Mehrzahl der Teilnehmer als sehr richtig (55,31 %) oder eher richtig (41,63 %) eingeordnet. 2,18 % der Teilnehmer sehen die Projekte als eher unwichtig und damit eher falsch an. 0,87 % der Befragten lehnen die Aussage ab.

„Der Verein ist glaubwürdig und transparent, wenn es um soziale Nachhaltigkeitsprojekte geht.“ 26,97 % der Teilnehmer teilen die Annahme, 54,08 % halten sie für eher richtig, 15,45 % für eher falsch und 3,50 % für falsch.

Dass der HSV seine Projekte langfristig umsetzt, glauben 43,96 % sehr sicher, 43,52 % halten es für eher richtig, 9,32 % haben leichte Zweifel an der langfristigen Ausrichtung und 3,20 % denken, dass es sich nicht um langfristige Projekte des HSV handelt.

¹¹³ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

Die These „Der Hamburger Weg ist eine „Imagemaschine“ und dient der PR und dem Marketing des HSV und seiner Sponsoren“ wird von 8,64 % der Teilnehmer unterstützt. 25,62 % der Befragten halten diese These für eher richtig, 42,73 % für eher falsch und 24,01 % für falsch. Die umgekehrte Aussage „Der Hamburger Weg ist das Ergebnis ernsthaften Interesses des Vereins an der Stadt Hamburg und der umliegenden Region“ wird von 35,78 % der Teilnehmer als sehr richtig angesehen, 47,80 % halten sie für eher richtig, 14,37 % für eher falsch und 2,05 % für falsch.



Abbildung 19- Aussagen zur Erwartung von Fußballfans an Bundesligavereine.¹¹⁴

Der letzte Aussagenblock befasst sich eingehend mit der persönlichen Erwartung der Fußballfans an die Vereine in der Fußball-Bundesliga.

Im letzten Frageblock fällt die grundsätzlich niedrige Standardabweichung zwischen 0,63 und 0,76 Punkten auf. Der Konsens der Befragten war hier besonders groß.

Große Zustimmung erhält die Aussage „Fußballvereine sind genauso zu sozialer Verantwortung verpflichtet, wie alle anderen Unternehmen auch.“ 55,11 % der Befragten gaben sehr richtig an, 38,13 % eher richtig, 5,61 % eher falsch und 1,15 % falsch.

42,69 % erwarten, dass sich der HSV sozial engagiert. 43,56 % stimmen dieser Aussage eher zu. 11,00 % sagen, dass die Aussage eher falsch ist. 2,75 % halten sie für falsch.

Zur Frage, wie sie dieses Thema beim HSV umgesetzt sehen, galt es, die folgende Aussage zu betrachten. „Ich empfinde die Umsetzung beim HSV als perfekt.“

¹¹⁴ Vgl. eigene Erhebung im Anhang. 2014

14,66 % der Antwortenden sehen die Umsetzung als perfekt an, 60,70 % halten die Aussage für eher richtig, 19,65 % für eher falsch und 4,99 % für falsch.

Die Aussage „Bundesligavereine haben eine gesellschaftliche Vorbildfunktion“ erhält mit 70,49 % volle Zustimmung und 23,69 % „eher richtig“ als Antwort die größte Zustimmung. 4,51 % halten die Aussage für eher falsch. 1,31 % empfinden nicht, dass Bundesligavereine eine Vorbildfunktion haben.

60,78 % der Befragten empfinden, dass die Themen soziale Arbeit und Fußball gut zueinander passen. 33,14 % halten diese Aussage für eher richtig. Nur 5,21 % empfinden sie als eher falsch, 0,87 % lehnen sie ab.

Die letzte Aussage befasst sich mit der persönlichen Einschätzung zu den Chancen des Fußballs. „Der Fußball hat viele Möglichkeiten, soziale Probleme zu identifizieren und zu lösen (Rassismus, Gewalt, Integration). Volle Zustimmung geben 65,90 % der Befragten. 26,62 % halten diese Aussage für eher richtig. 6,33 % sagen eher falsch und 1,33 % sagen, diese Aussage ist falsch.

6.3 Analyse der Ergebnisse

Zu Beginn der Analyse wird der Kenntnis- und Informationsstand der HSV-Fans über soziale und ökologische Projekte ihres Vereins erfragt. Der Antwortfilter wird auf den Faktor „HSV-Fan“ gesetzt¹¹⁵. Es verbleiben 600 Teilnehmer. 98,3 % der Fans kannten das Logo des „Hamburger Wegs“. 94,3 % der Befragten wussten, welche Initiative dahinter steckt. 62,9 % (378 Teilnehmer) wussten nicht, dass der HSV weitere Projekte neben dem „Hamburger Weg“ betreibt. 80,3 % (484 Teilnehmer) hatten keine Kenntnis über die Vorreiterrolle des HSV hinsichtlich der sozialen und ökologischen Ausrichtung des Vereins. Die Aussage „Ich erhalte regelmäßig Informationen über soziale und ökologische Aktivitäten des HSV“ beantworteten 255 Teilnehmer mit „eher falsch“ und 165 Befragte mit „falsch“. Es entsteht ein arithmetisches Mittel von 2,90 Punkten bei einer Standardabweichung von 0,89 Punkten, was der Antwort „eher falsch“ entspricht. 372 HSV-Fans (62,0 %) fühlten sich nicht ausreichend über CSR-Aktivitäten des HSV informiert. Aus diesen Daten lassen sich einige Schlüsse ziehen. Positiv zu nennen ist, dass „Der Hamburger Weg“ noch immer eine sehr prominente Marke ist und von fast jedem HSV-Fan gekannt wird. Die PR-Maßnahmen zeigen eindeutig Wirkung.

¹¹⁵ Die Daten der Analyse befassen sich ausschließlich mit den Fans des HSV, der Stakeholder-Gruppe, die in der Ausgangsfrage von Interesse ist.

Der „Hamburger Weg“ ist das CSR-Leitprojekt des HSV. Es ist wenig verwunderlich, dass 62,9 % der Befragten keine anderen Projekte kennen, da die PR-Arbeit des Vereins sich auf den „Hamburger Weg“ fokussiert.

Negativ zu erwähnen ist, dass 80,3 % der Fans nicht wussten, dass der HSV eine Vorreiterrolle in der CSR-Arbeit eingenommen hat. Der HSV muss diesen Status besser zur Geltung bringen, um den großen Einsatz, den ein CSR-Konzept abverlangt, in Erfolge zu wandeln.

Die Kommunikation der CSR-Arbeit hat in den letzten Jahren spürbar nachgelassen. Eine Vielzahl der Fans erhält keine regelmäßigen Informationen über soziale und ökologische Projekte des Vereins. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht jeder Fan Interesse an CSR-Tätigkeiten zeigt. 62,0 % der Fans wünschten sich mehr Informationen über die Projekte ihres Vereins. An dieser Stelle sieht man das vergeudete Potenzial des HSV. Der Verein ist in Sachen CSR gut aufgestellt.¹¹⁶ Der Verein hat CSR in die Abläufe der Geschäftsstelle integriert und initiiert weiterhin soziale Projekte. Die Kommunikation der Projekte hat hingegen stark nachgelassen und der Zyklus der alle zwei Jahre erscheinenden CSR-Jahresberichte wurde abgebrochen, sodass die Informationen nicht mehr zu den Fans gelangen und die Messbarkeit von CSR nicht mehr gegeben sein kann. Der HSV handelt aktuell im CSR-Bereich wenig transparent. Noch kann der Verein von der Wirkungszeit Katja Kraus, die den 2. Vorsitz des Vereins zwischen 2007-2011 besetzte und CSR sowie die Kommunikation der Projekte aktiv initiiert und vorangetrieben hat, profitieren. 85,04 % (Antwort „sehr richtig/„eher richtig“) hielten den Verein bei sozialen und nachhaltigen Projekten nach wie vor für transparent. Bei einem arithmetischen Mittel von 1,87 Punkten und einer Standardabweichung von 0,69 Punkten lässt sich belegen, dass der HSV noch den Kredit aus der Vergangenheit nutzen kann, obwohl es aktuell an einer transparenten Kommunikation mangelt. Der Wunsch nach Informationen bleibt weiterhin bestehen. Sollte der HSV dem Interesse seiner Fans nicht nachkommen, wird es negative Folgen für die CSR-Arbeit und somit für das Image des Vereins geben. Es ist nicht im Sinne von CSR, dass die Arbeit verändert wird, wenn eine führende Person, in diesem Falle Katja Kraus, den Verein verlässt. Eine gute CSR-Arbeit würde unbeeinflusst von den handelnden Personen fortgeführt.

¹¹⁶ Da der letzte CSR-Bericht des HSV im Jahre 2011 erschienen ist und kein HSV-Funktionär bereit für ein Experteninterview war, können nur themenbezogene Artikel aus der Tagespresse und von der Vereinshomepage zu Rate gezogen werden. Die Informationen veranlassen den Autor zu der Auffassung, dass der HSV CSR weiterhin ernsthaft betreibt.

Die Umfrage belegt, dass HSV-Fans im Fußballgeschäft eine große Chance für soziale und nachhaltige Themen sehen. Die Aussage „Soziale Verantwortung und Fußball passen gut zueinander“ wurde von 94,79 % mit „sehr richtig“ bzw. „eher richtig“ beantwortet. Das arithmetische Mittel liegt bei 1,44 Punkten, also im Antwortbereich „sehr richtig“ bei einer Standardabweichung von 0,60 Punkten. Die Aussage „Der Fußball hat viele Möglichkeiten, soziale Probleme zu identifizieren und zu lösen (Rassismus, Gewalt, Integration)“ wurde 392 Mal (65,55 %) mit „sehr richtig“ und 164 Mal (27,42 %) mit „eher richtig“ beantwortet. Das arithmetische Mittel wird mit 1,42 Punkten angegeben und befindet sich im Antwortfeld „sehr richtig“.

Die Standardabweichung beträgt 0,65 Punkte. Die spezifische Frage zur Wichtigkeit sozialer Projekte beim HSV wurde deutlich mit 97,82 % „eher richtig“ bzw. „sehr richtig“ bei einem arithmetischen Mittel von 1,44 Punkten und einer Standardabweichung von 0,55 Punkten beantwortet. HSV-Fans sehen offensichtlich die Möglichkeiten der Vereine, der Gesellschaft etwas in Form von CSR zurückzugeben und wünschen sich diese Form des Einsatzes. An dieser Stelle sei an die repräsentative Forsa-Umfrage aus der Einleitung im Auftrag des VfL Wolfsburg erinnert. VfL-Wolfsburg-Fans stimmten ebenfalls mit über 80 % für die Wichtigkeit von CSR im Verein. Nur 38 % der Gesamtbevölkerung halten CSR in Fußballvereinen für wichtig. Der VfL Wolfsburg zählt neben dem HSV zu einem der Vorbilder im Bereich CSR im Profifußball. Der VfL Wolfsburg bringt jährliche, an den GRI-Richtlinien orientierte CSR-Berichte heraus, engagiert sich mit einer Vielzahl von regionalen Projekten und erreicht somit eine starke Bindung zwischen sich und seiner Region. Die Konstellationen bei den beiden Vereinen sind ähnlich. Die Fans spüren die Bindung und den Einsatz ihrer Vereine. Fans von Vereinen ohne ein ganzheitliches CSR-Konzept halten Corporate Social Responsibility noch für weniger notwendig, weil sie die Chancen für die betreffenden Regionen nicht abschätzen können und deshalb nur den sportlichen Erfolg als Ziel sehen. In der Gesamtbevölkerung wurden auch Menschen befragt, die keinen Bezug zum Fußball haben und die Möglichkeiten des Sports in Sachen Wertevermittlung, Umweltschutz etc. nicht einschätzen können. Sie stimmten ebenfalls gegen die Wichtigkeit, was den niedrigen Prozentwert von 38 % erklärt.

Die Hamburger Fußballfans sehen die Vorbildfunktion, die der Fußball einnimmt und erkennen darin Chancen der positiven Veränderung.¹¹⁷ Die Fans des HSV empfinden die soziale Arbeit ihres Vereins als sehr wichtig. Die Identifikation zum Verein wird mithilfe von CSR-Projekten gesteigert.

¹¹⁷ 72,22% (429 Stimmen) „sehr richtig“, 22,39% (133 Stimmen) „eher richtig“ bei der Aussage „Bundesligavereine haben eine gesellschaftliche Vorbildfunktion“

Den Beweis liefert die Auswertung der Aussage „Es macht mich stolz, wenn mein Verein sich für soziale Nachhaltigkeit engagiert“. 61,37 % (367 Teilnehmer) stimmten für „sehr richtig“, weitere 32,61 % (195 Teilnehmer) gaben „eher richtig“ an. Das arithmetische Mittel liegt mit 1,45 Punkten bei einer Standardabweichung von 0,63 Punkten im Antwortbereich „sehr richtig“. Der Wunsch der Fans nach CSR-Arbeit und passenden Informationen ist hoch.

CSR wird von einer Vielzahl der HSV-Fans erwartet. 38,46%, 230 Teilnehmer, stimmten mit „eher falsch“ und 38,80 % (232 Teilnehmer) mit „falsch“ gegen die Aussage „Der HSV solle sich auf die sportlichen Erfolge konzentrieren und sich nicht von sozialen Projekten ablenken lassen!“ Das Ergebnis ist bemerkenswert, da sich der HSV seit Jahren in der sportlichen Krise befindet und seine Fans den sportlichen Erfolg zurückwünschen. Dieser Trend wird weiter voranschreiten, da CSR in allen Bereichen der Wirtschaft gefördert und überall gängig sein wird. Der Aussage „Fußballvereine sind genauso zu sozialer Verantwortung verpflichtet, wie alle anderen Unternehmen auch“ wurde entsprechend mit 93,83 % mit „sehr richtig“ bzw. „eher richtig“ zugestimmt.

Die Fans sehen, dass der HSV sich neben dem Platz für die Menschen einsetzt. Die Aussage „Der ‚Hamburger Weg‘ unterstützt die Region Hamburg mit sozialen Projekten“ wurde von 72,70 % (434 Stimmen) mit „sehr richtig“ und 25,80 % (154 Stimmen) mit „eher richtig“ positiv zustimmend bewertet. Das Vertrauen der Fans in den Verein ist durch die zahlreichen CSR-Projekte groß. Wie im Kapitel 5.3.1 erwähnt, ist „Der Hamburger Weg“ ein wirtschaftlich motiviertes Projekt, von dem nicht nur die sozialen Projekte, sondern auch der Profikader des HSV erheblich finanziell profitiert. Die Befragten sahen die Aussage „Der ‚Hamburger Weg‘ ist das Ergebnis ernsthaften Interesses des Vereins an der Stadt und der umliegenden Region“ mit 40,13% (238 Stimmen) „sehr richtig“ und 48,23 % (286 Stimmen) bei einem arithmetischen Mittel von 1,73 Punkten mit einer Standardabweichung von 0,69 Punkten als wahr an, obwohl der klare wirtschaftliche Zweck für den Profikader kein Geheimnis ist. Die Aussage, dass „Der Hamburger Weg“ eine nur Imagemaschine sei, wurde entsprechend abgelehnt.

Diese Ergebnisse zeigen ausschließlich die Meinung der Stakeholder-Gruppe „HSV-Fan“. Die Prozentwerte sind deshalb teilweise sehr hoch und nahe an 100 %. Die Ergebnisse können nicht auf die Gesamtbevölkerung übertragen werden. Schon die Umfrage des VfL Wolfsburg konnte zeigen, dass Fans, deren Vereine bereits aktiv CSR betreiben, eine sehr positive Einstellung für soziale und ökologische Tätigkeiten besitzen. HSV-Fans empfinden den Fußball als Chance für die Gesellschaft und sehen den Verein in der Pflicht, CSR zu betreiben. Sie sind stolz auf die Aktivitäten ihres Vereins und geben ihm Vertrauen zurück. Es tritt also erst eine Erwartungshaltung ein, sobald entsprechende Maßnahmen eingeführt werden.

Fazit

Die Ausgangsfrage lautete: „Hat Corporate Social Responsibility im Hinblick auf die Stakeholder-Gruppe ‚Fans‘ eine Berechtigung im deutschen Profifußball?“ Die Beantwortung dieser Frage gestaltet sich schwierig, weil der Begriff CSR nicht verbindlich definiert werden kann. Die ursprüngliche Bedeutung aus Unternehmens- bzw. Vereins-sicht ist das Bewusstwerden über die eigene Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Daran schließt sich die freiwillige Integration sozialer Belange und Umweltbelange in die Unternehmensführung und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern an. Es handelt sich um eine ganzheitliche Neuausrichtung des Kerngeschäfts, die mithilfe von CSR-Jahresberichten und Erhebungsverfahren nach GRI-Standard messbar gemacht werden können. Leider hat der Begriff durch missbräuchliche Verwendung das Image eines eigennützigen Marketingtools erhalten. Neu eingeführte Begriffe beginnen, CSR zu verdrängen. Viele Wortschöpfungen, wie CSV und CC, haben die gleiche oder ähnliche Bedeutung wie CSR und machen den Umgang mit diesem Thema diffizil. Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es keinen Grund dafür gibt, CSR derart negativ zu betrachten und die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs durchaus seinen Sinn hat.

Der Profifußball interessiert 77 % der Deutschen und spielt sogar für 44 % eine wichtige Rolle in ihrem Leben. Die wirtschaftlichen Entwicklungen der Wirtschaftsbranche Profifußball steigen stetig. Die Bundesliga hat im Jahr 2013 einen Umsatz von 2,173 Mrd. Euro generieren können und bescherte der gesamten Wertschöpfung Einnahmen im Wert von 5,1 Mrd. Euro. Die Vereine sind heute Unternehmen wie die der klassischen Wirtschaft und ändern nach und nach ihre Rechtsform vom e.V. zur AG. Vereine haben deshalb die gleiche gesellschaftliche Verantwortung wie andere Unternehmen auch. Clubs profitieren von einer bestehenden Verbundenheit zu ihrer Region und den Fans, die gleichzeitig die wichtigste Stakeholder-Gruppe darstellen. Die Gesellschaft erwartet soziale Aktivitäten von Unternehmen, sodass auch Fußballvereine dieser Pflicht nachkommen müssen. Seit dem Jahr 2008 gibt es Ansätze von ganzheitlichen CSR-Konzepten in einigen Vereinen, die über die allgemeinen Erwartungen hinausgehen.

Am Beispiel des Hamburger SV wurde verdeutlicht, wie der erste Club in der Bundesliga ein CSR-Konzept in sein Kerngeschäft integriert hat. Durch glaubwürdige und transparente CSR-Arbeit konnte der HSV sein Image ausbauen und die Identifikation und Bindung zur Stadt, zu den Fans und zu Partnerunternehmen stärken. Das Leitprojekt „Der Hamburger Weg“ ist in Hamburg fast jedem Einwohner bekannt und genießt die höchste Popularität. Die Ergebnisse des empirischen Teils belegen, dass die HSV-Fans CSR unterstützen und stolz auf den Verein und seine sozialen und ökologischen Leistungen sind.

Erstaunlicherweise ist die Unterstützung so groß, dass trotz des sportlichen Misserfolges der vergangenen Jahre gefordert wird, dass sich nicht ausschließlich auf die sportliche Leistung konzentriert wird, sondern ebenfalls auf CSR. Die Fans erwarten CSR vom Verein, der dadurch die Identifikation der Fans eindeutig stärken kann. Nur 38% der gesamten Gesellschaft fordern CSR von den Bundesligavereinen. Beim HSV wünschen sich fast alle Fans soziale Aktivitäten. Dieser Unterschied verdeutlicht die Antwort der Frage. Wenn CSR in Profivereinen ganzheitlich und konzeptionell geplant durchgeführt wird, danken es die Fans mit Vertrauen, Bindung und Identifikation und wünschen sich eine kontinuierliche Fortsetzung der Maßnahmen. CSR hat im Profifußball eine erhebliche Berechtigung. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels wird vielfach erwartet, dass sich Vereine sozial engagieren. Durch ein ganzheitliches CSR-Konzept können diese Erwartungen übertroffen und dabei durchaus auch Vorteile aus diesem Engagement erzielt werden.

Es existiert bei den meisten Vereinen noch Optimierungsbedarf. Es genügt heute nicht mehr, ungeplant soziale Projekte zu unterstützen. Auch wenn das einen gesellschaftlichen Nutzen hat, bringen Aktivitäten, die durch reinen Aktionismus motiviert sind, die Vereine nicht weiter. Bis heute haben nur wenige Vereine ausgereifte CSR-Konzepte erstellt, denen sie folgen. Der HSV begann Ende 2008 unter der Federführung von Katja Kraus mit der Umstrukturierung der geschäftlichen Abläufe im Sinne von CSR. Der SV Werder Bremen und der VfL Wolfsburg folgten dem guten Beispiel. Heute sieht man bei Bayer 04 Leverkusen und bei Schalke 04 vielversprechende Ansätze. Der VfL Wolfsburg setzt seine Arbeit kontinuierlich fort und profitiert heute von der hervorragenden CSR-Arbeit. Die Bindung, die der Verein zu seiner Region aufbauen konnte, ist groß. Der SV Werder Bremen lernte aus anfänglichen Fehlern, suchte sich Unterstützung bei CSR-Fachleuten und PR-Agenturen und kann heute ebenfalls von der Arbeit profitieren. Etwas anders gestaltet es sich beim HSV. Die anfänglich vorbildliche Arbeit im CSR-Bereich wird heute nicht mehr auf dem gleichen hohen Niveau fortgeführt. Hier ist ein Zusammenhang zu der Entlassung von Katja Kraus naheliegend. Die CSR-Arbeit darf nicht durch Personalentscheidungen in der Führungsebene verändert werden. Der Hamburger SV und andere Vereine sollten dringend CSR-Berichte nach GRI-Standards herausgeben und diese mindestens, wie beim HSV geplant, zweijährlich erscheinen lassen. Der VfL Wolfsburg veröffentlicht einen solchen Bericht jedes Jahr und lässt dort im Sinne der Transparenz auch aktuelle Schwachpunkte erscheinen. Nicht nur im eigenen Interesse der Messbarkeit von CSR-Erfolgen, sondern auch, um die Gesellschaft zu informieren, sollten Vereine diese Berichte erstellen. Die Kommunikation von CSR ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie macht die Arbeit glaubwürdig, transparent und verbreitet sie in der Gesellschaft. Der SV Werder Bremen musste erfahren, dass eine nicht ausreichende Kommunikation zum Scheitern der CSR-Arbeit führt. Der Verein lernte aus den Fehlern und beauftragte Agenturen für die Kommunikation.

Beim HSV lässt die Kommunikation der CSR-Tätigkeiten immer weiter nach, obwohl sich 62 % der Fans mehr Informationen wünschen.

Die eindeutige Handlungsempfehlung für alle Profivereine in der Bundesliga lautet wie folgt: Da der gesellschaftliche Wandel eine soziale Verantwortung von jedem Unternehmen verlangt, sollte jeder Verein ein CSR-Konzept erstellen, um geplante Aktivitäten in die Geschäftsabläufe zu integrieren und um die Chance zu haben, von dem Engagement zu profitieren. Jeder Verein sollte die Aktivitäten, unabhängig von den handelnden Personen in der Führungsebene, kontinuierlich weiterführen und feste Mitarbeiter mit den Aufgaben betrauen. CSR-Jahresberichte mit GRI-Standard sind unabdingbare Voraussetzung für die Messung von CSR-Erfolgen und für die Erhaltung der Glaubwürdigkeit und Transparenz. Eine kontinuierliche Kommunikation der CSR-Maßnahmen ist dringend erforderlich, um die Gesellschaft zu informieren und um sie in die Maßnahmen einzubinden, denn auch im Fall CSR gilt: Die wichtigste Gruppe der Stakeholder sind die Fans.

Literaturverzeichnis

ABENDBLATT.de: HSV möchte Sportfive-Vertrag verlängern.

URL: <http://www.abendblatt.de/sport/fussball/hsv/article1424716/HSV-moechte-Sportfive-Vertrag-verlaengern.html> Stand:02.12.2014

ACHLEITNER, A. N; HEISTER, P; STAHL, E: Finanzierung von Sozialunternehmen. Stuttgart 2007

BESCHORNER, T: Zur Verantwortung vor und nach den 90 Minuten. CSR-Magazin Ausgabe 03/2013.

BETTERRELATIONS.de: Interview mit Nico Briskorn, CSR Manager des VfL Wolfsburg.

URL: <http://www.betterrelations.de/aktuelles/136-interview-mit-nico-briskorn,-csr-manager-des-vfl-wolfsburg.html> Stand: 27.11.2014

BUNDESLIGA.DE: 50 Jahre Bundesliga: Eine Erfolgsgeschichte. 2013

URL: <http://50jahre.bundesliga.de/de/spielzeiten/0000237357.php> Stand:13.11.2014

BUNDESLIGA-STIFTUNG.de: Ziele und Aufgaben.

URL: <http://www.bundesliga-stiftung.de/stiftung/ziele-und-aufgaben> Stand. 19.11.2014

BUNDESLIGA-STIFTUNG: Das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Profifußballs. Verantwortung Leben. Frankfurt/Main 2013

URL:http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/studie_gesellschaftliches_engagement.pdf Stand:19.11.2014

CARE-ENERGY: HSV Mitglieder Tarif.

URL: <http://www.care-energy.de/index.php/strom/tarifuebersicht/hsv-tarif.html>
Stand: 17.12.2014

CARROLL, A. B: A three-dimensional conceptual Model of corporate performance. In: The Academy of Management Review Vol.4. Briarcliff Manor 1979

CARROLL, A. B: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons, Juli-August 1991.

CSR EUROPE (Hrsg.): Valuing non-financial performance: A European framework for company and investor dialogue. 2010

URL:

http://www.telecomitalia.com/content/dam/telecomitalia/documents/Sostenibilita/it/allegati-eventi/EU_lab_05.05.10.pdf Stand: 10.11.2014

DEES, J. G: The Meaning of „Social Entrepreneurship“. 2001

URL: www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf Stand: 08.11.2014

Der Hamburger Weg: Logo.

URL: [https://www.der-hamburger-](https://www.der-hamburger-weg.de/templates/platforms/hamburgerweg/themes/hamburgerweg/img/logo-footer.jpg)

[weg.de/templates/platforms/hamburgerweg/themes/hamburgerweg/img/logo-footer.jpg](https://www.der-hamburger-weg.de/templates/platforms/hamburgerweg/themes/hamburgerweg/img/logo-footer.jpg)

Stand: 03.12.2014

DFB: Die DFB-Geschichte, 2014

URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=1000477#> Stand: 13.11.2014

DFB: Mitgliederstatistik. 2014

URL: <http://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/> Stand: 13.11.2014

DFB: Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. 2014

URL: http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf

Stand: 21.11.2014

DUBIELZIG, F; SCHALTEGGER, S: Corporate Citizenship, in ALTHAUS, M; GEFFKEN, M, RAWE, S (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster 2005

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg 2001.

EUROSTAT: Population on 1 January. 2014

URL:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tps00001> Stand:17.11.2014

FC BAYERN MÜNCHEN: Erfolge. 2014

URL: <http://fcb-erlebniswelt.de/de/historie/erfolge/> Stand: 13.11.2014

FREEMAN, R. E: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Indiana University 1984

FREEMAN, R. E; MCVEA, J: A Stakeholder Approach Management. University of Virginia 2001.

URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511 Stand: 10.11.2014

FRIEDMAN, M: Capitalism and Freedom. Chicago 1962

GREWE, W; LÖFFLER, J: Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In: GAZDAR, K et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin/Heidelberg 2006

HACKENBERG, H; EMPTER, S: Social Entrepreneurship – Social Business: Für Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden 2011

HERKOMMER, E; WISSENSCHAFTLICHER DIENST DES DEUTSCHEN
BUNDESTAGES (Hrsg.): Der aktuelle Begriff: Nachhaltigkeit. 2006

HILDEBRANDT, A: Chancen und Herausforderungen komplexer Organisationssysteme. Zur Entwicklung des Nachhaltigkeitsreportings beim Deutschen Fußball-Bund. In: FIFKA, M. S (Hrsg.): CSR und Reporting, Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg 2014

HILDEBRANDT, A; SILBER, C; JOHÄNNTGEN, U: Zukunft von innen. Nachhaltige Beschaffung bei Sportorganisationen. In: HILDEBRANDT, A (Hrsg.) CSR und Sportmanagement. Berlin/Heidelberg 2014

HORIZONT.NET: Top-TV-Sportarten 2012: Wechselspiele in der zweiten Reihe.

URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/-Top-TV-Sportarten-2012-Wechselspiele-in-der-zweiten-Reihe-111806> Stand: 30.11.2014

HSV.de: Mitgliederentwicklung.

URL: <http://www.hsv.de/verein/mitgliedschaft/mitgliederentwicklung/>
Stand: 26.11.2014

HSV.de: Gremien.

URL: <http://www.hsv.de/verein/verein/hsv-gremien/> Stand: 26.11.2014

HSV.de: CSR-Bericht 2011.

URL: http://www.hsv.de/fileadmin/redaktion/Verein/CSR/HSV_CSR-Bericht%202011_Web.pdf Stand: 28.11.2014

HSV.de: Der Hamburger Weg startet Crowdfunding Plattform.

URL: <http://www.hsv.de/verein/meldungen/verein/2013/september/der-hamburger-weg-startet-crowdfunding-plattform/> Stand: 02.12.2014

HSV.de: HSV setzt ab sofort auf ENTEGA-Ökostrom,

URL: <http://www.hsv.de/verein/meldungen/verein/juni-2010/entega-oekostrom/>

Stand: 04.12.2014

KELLER, C: Gesellschaftliche Verantwortung im Sport. In: HILDEBRANDT, A (Hrsg.): CSR und Sportmanagement, Management Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg 2014

LAUFMANN, A. K: CSR-Kommunikation in der Fußball Bundesliga. In HEINRICH, P (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Berlin/Heidelberg 2013

LEXIKON DER NACHHALTIGKEIT: Corporate Governance

URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_governance_kodex_1046.htm

Stand. 08.11.2014

LINDNER, R: Die Professionalisierung des Fußballsports. In LINDNER, R (Hrsg.): Der Satz „Der Ball ist rund“ hat eine gewisse philosophische Tiefe. Sport, Kultur, Zivilisation. Berlin 1983

LOEW, T; ANKELE, K; BRAUN, S; CLAUSEN, J: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster/Berlin 2004

MAI, M; MEEH, H; SEIDENFUß, M: „Faszination Fußball“, in Politik und Unterricht 32. Stuttgart 2006

MEFFERT, H; BURMAN, C; KIRCHGEORG, M: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden 2007

MCGUIRE, J. W: Business and society. New York 1963

MEFFERT, H: Corporate Social Responsibility - mehr als eine Modewelle. In: Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO Vol.77. Stuttgart 2008

MORROW, S: The People's Game: Football, Finance and Society. Sterling 2004

NETZER, T; MCKINSEY & COMPANY, DFL (Hrsg.): Wirtschaftsfaktor Bundesliga – Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland, 2010
URL:

http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dfl_bl_studie_mckinsey_gesamt_final.pdf Stand.17.11.2014

OSBURG, T: Soziale Innovationen und CSR – Chancen für Controlling. In: Controlling& Management Review. 4/2013

PLANCK, K: Fußlümmelei. Über Stauchballspiel und englische Krankheit, Stuttgart 1898

PORTER, M. E; KRAMER, M. R: Creating Shared Value. In: Harvard Business Review January 2011

QUOTENMETER.DE

URL: <http://www.quotenmeter.de/n/74041/bundesliga-spitzenduell-erzielt-fabelhafte-reichweite> Stand 16.11.2014

RÄKER, J: Fußballclubs und CSR – Cash-Cow und Identifikationsmotor? In: Marketing Review St.Gallen 2/2014

RANACHAN, E. K. Cheering for Barca: FC Barcelona and the shaping of Catalan identity. Montreal 2008

RÖTTGERMANN, T; BRISKORN, N: Gemeinsam bewegen. Nachhaltigkeitsmanagement beim VfL Wolfsburg. In HILDEBRANDT, A (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin/Heidelberg 2014

SASSENBERG, K; KREUTZ, S: Online Research und Anonymität. In: BATINIC, B; WERNER, A; GRÄEF, L; BANDILLA, W (Hrsg.): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen 1999

SCHNABEL, K: Sportfive European Football 2009. Hamburg 2009.

SCHULZE-MARMELING, D: Fußball: zur Geschichte eines globalen Sports. Göttingen 2000

SKY.DE: Sky verlängert und erweitert Bundesliga-Rechte

URL: <https://www.sky.de/web/cms/de/bundesliga-sky-verlaengert-und-erweitert-bundesligarechte.jsp> Stand: 16.11.2014

VFL-WOLFSBURG.DE: Gemeinsam Bewegen. Der CSR-Fortschrittsbericht des VfL Wolfsburg

URL: [https://www.vfl-](https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/VfL_CSR_Fortschrittbericht_2014.pdf)

[wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/VfL_CSR_Fortschrittbericht_2014.pdf](https://www.vfl-wolfsburg.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/VfL_CSR_Fortschrittbericht_2014.pdf)
Stand:01.01.2015

WALLRODT, L: Nachhaltigkeit im Profifußball. In HILDEBRANDT, A (Hrsg.) CSR und Sportmanagement. Berlin/Heidelberg 2014

WEINGARTMAIR, N: Methoden zur Erfassung und Bewertung der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Institut für Management Accounting, Johannes Kepler Universität. Linz 2011

Anlagen

Der Hamburger SV und seine Fans

Leere Seite

Selste 1

Guten Tag und vielen Dank für die Teilnahme an diesem kurzen Fragebogen. Sie helfen mir durch die Teilnahme enorm bei meiner Hochschulabschlussarbeit. Die Fragen werden anonym beantwortet. Bitte überlegen Sie nicht zu lange, sondern entscheiden einfach aus dem Bauch heraus. Danke, dass Sie sich die kurze Zeit für die Beantwortung der Fragen nehmen.

Herzliche Grüße,
Patrick Dörr

Bitte schauen Sie sich dieses Logo kurz an und beantworten Sie die Frage auf der nächsten Seite.



Selste 2

Kennen Sie das Logo, welches Ihnen gerade präsentiert wurde? *

- ☐ ja
☐ nein

Sind Sie ein Fan vom HSV? (Fußball) *

- ☐ ja
☐ nein

Selste 3

Folgende Aussagen beantworten Sie bitte mit Sehr richtig, eher richtig, eher falsch, falsch. Entscheiden Sie aus dem Bauch heraus. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

	Sehr richtig	eher richtig	eher falsch	falsch
Mein Interesse am HSV ist groß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verfolge die Spiele des HSV häufig live im Stadion oder im Fernsehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich informiere mich in den Medien NICHT über den HSV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich besitze KEINE Fanartikel vom HSV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verschenke oder wünsche mir HSV-Fanartikel zu Weihnachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der HSV ist bei mir und meinen Kollegen/Freunden/Familienmitgliedern Gesprächsthema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Niederlage tut mir weh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 4

In diesem Teil werden einige Angaben zu Ihrer Person erfragt. Die Daten sind anonym und dienen ausschließlich zur Auswertung und Interpretation meiner Arbeit.

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

Mein Alter liegt zwischen...

Sind Sie weiblich oder männlich?

- ☐ weiblich
☐ männlich

Mein höchster Schulabschluss:

- ☐ Hauptschulabschluss
☐ Realschulabschluss
☐ Fachhochschulreife
☐ Allgemeine Hochschulreife

Welche Angabe passt zu Ihrer aktuellen Erwerbstätigkeit?

- ☐ Vollzeit
☐ Teilzeit
☐ Arbeitssuchend
☐ Rentner
☐ Auszubildender
☐ Schüler/Student

In welchem Bundesland wohnen Sie? 

- ☐ Hamburg
☐ Niedersachsen
☐ Schleswig- Holstein
☐ Bremen
☐ Mecklenburg-Vorpommern
☐ Anderes Bundesland

Seite 5

Dieser Teil befasst sich mit Ihrem Wissen zu einem bestimmten Thema beim HSV. Nach diesem Teil haben Sie es geschafft! Vielen Dank schon einmal an dieser Stelle!

Kennen sie die Initiative "Der Hamburger Weg"?

- ☐ ja
☐ nein

Kennen Sie außer dem Hamburger Weg noch weitere soziale oder ökologische Projekte des HSV?

- ☐ ja
☐ nein

Wussten Sie, dass der HSV der Vorreiter innerhalb der 1. Bundesliga im Bereich CSR (Corporate Social Responsibility= Nachhaltige Unternehmensführung und das Bewusstsein über die eigene Verantwortung in der Gesellschaft) war?

- ☐ ja
☐ nein

Fühlen Sie sich ausreichend über die sozialen und ökologischen Projekte des HSV informiert?

- ☐ ja
☐ nein

Folgende Aussagen beantworten Sie bitte mit sehr richtig, eher richtig, eher falsch und falsch:

	sehr richtig	eher richtig	eher falsch	falsch
Der Hamburger Weg unterstützt die Region Hamburg mit sozialen Projekten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dem HSV liegt das Wohlergehen der Fans und der Region am Herzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne Projekte/Aktionen, die der Hamburger Weg unterstützt hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht mich stolz, wenn mein Verein sich für soziale Nachhaltigkeit engagiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte regelmäßig Informationen über soziale oder ökologische Aktivitäten des HSV.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der HSV soll sich auf die sportlichen Erfolge konzentrieren und sich nicht durch soziale Arbeit ablenken lassen!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie lautet Ihre Meinung zu folgenden Aussagen?

	Sehr richtig	eher richtig	eher falsch	falsch
Die sozialen Projekte des HSV sind wichtig und richtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Verein ist glaubwürdig und transparent, wenn es um soziale Nachhaltigkeitsprojekte geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube NICHT, dass der Verein langfristig soziale Projekte unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Hamburger Weg ist eine "Imagemaschine" und dient der PR und dem Marketing des HSV und seiner Sponsoren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Hamburger Weg ist das Ergebnis ernsthaftem Interesses des Vereins an der Stadt Hamburg und der umliegenden Region.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ihre persönliche Meinung zu diesem Thema ist mir wichtig! Was sagen Sie zu diesen Aussagen?

	sehr richtig	eher richtig	eher falsch	falsch
Fußballvereine sollen sportliche Erfolge feiern und sich auf dem Sport konzentrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fußballvereine sind genauso zu sozialer Verantwortung verpflichtet, wie alle anderen Unternehmen auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte vom HSV, dass er sich sozial engagiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde die Umsetzung dieses Themas beim HSV als perfekt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bundesligavereine haben eine gesellschaftliche Vorbildfunktion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Verantwortung und Fußball passen gut zu einander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Fußball hat viele Möglichkeiten soziale Probleme zu identifizieren und zu lösen. (Rassismus, Gewalt, Integration)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leere Seite

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online](#) (ändern)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg, 12.01.2015

Ort, Datum

Vorname Nachname